Daniel Martínez Aguado (coord.)

La Gestión Deportiva Municipal en Iberoamérica: Historia, Teoría y Práctica

A Gestão Desportiva Municipal em Iberoamérica: História, Teoria e Prática

Con la colaboración del Gobierno de Navarra

Gobierno de Navarra

LIBRERÍAS DEPORTIVAS ESTÉBAN SANZ, S.L.

Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd):
No se permite un uso comercial de la obra original
ni la generación de obras derivadas

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN IBEROAMÉRICA: HISTORIA, TEORÍA Y PRÁCTICA

A GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM IBEROAMÉRICA: HISTÓRIA, TEORIA E PRÁTICA

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN IBEROAMÉRICA: HISTORIA, TEORÍA Y PRÁCTICA

A GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM IBEROAMÉRICA: HISTÓRIA, TEORIA E PRÁTICA

Daniel Martínez Aguado (coord.)

Prólogo Pruden Induráin Larraya

Con la colaboración del Gobierno de Navarra

Gobierno de Navarra

© Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.L.
Calle de la Paz, 4 - 28012 Madrid
Tel.: 91 521 38 68
Fax: 91 522 78 73
www.libreriadeportiva.com

Primera edición: Octubre 2013

ISBN: 978-84-94190-50-6
Depósito Legal: M-29230-2013

Impresión: MFC Artes Gráfica, S.L.
Galileo Galilei, 78
28935 Arroyomolinos (Madrid)
Printed in Spain.

Reservados todos los derechos.

Esta obra no puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación o transmitirse en forma alguna por medio de cualquier procedimiento, sea éste mecánico, electrónico, de fotocopia, grabación o cualquier otro, sin el permiso escrito del autor o del editor.

ESMESL

ÍNDICE

Prólogo. **Prudencio Induráin Larraya** 13
Introducción. **Daniel Martínez Aguado** 17

ARGENTINA

La gestión deportiva municipal en Argentina: el municipio de Morón (Buenos Aires) / A gestão desportiva municipal na Argentina: o município de Morón (Buenos Aires).
Lucas Ghi, Juan Manuel Sala, José María Vittorio, Hugo Reyes 23
0. Glosario 24
1. Síntesis histórica del deporte en la Argentina: del Estado Nacional al Estado Municipal 25
2. Los Servicios Deportivos Municipales en la Argentina: organización y gestión en el municipio de Morón 29
3. El programa municipal "Colonia de Verano" de Morón 40
4. Plan Municipal de Políticas Deportivas, Morón 2009-2013 47
5. Referencias documentales 50

BRASIL

Gestão de políticas públicas de esporte e lazer nas regiões norte e nordeste do Brasil / Gestión de políticas públicas del deporte y ocio en las Regiones Norte y Nordeste de Brasil.
Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso, Ricardo André Ferreira da Silva, José Pedro Sarmento, Thiago Coelho de Aguiar Silva, Vilde Gomes de Menezes 55
0. Glossário 56
1. Introdução 57
2. Situando 58
3. Contextualizando a gestão do esporte na Região Norte e Nordeste do Brasil 61
4. Referências 70

Gestão pública de esporte nos municípios do Estado do Paraná (Brasil)
Gestión pública del deporte en los municipios del Estado de Paraná (Brasil).
Fernando Augusto Starepravo, Fernando Marinho Mezzadri 73
0. Glossário 74
1. Gestão pública de esporte a partir da noção de campo político/burocrático 76
2. Estrutura administrativa do esporte nos municípios do Paraná 77
3. Gestão pública do esporte nos municípios do Paraná 79
4. Programas, projetos e eventos de esporte nos municípios 82
5. Considerações finais 83
6. Anexos 84
7 Referências 86

Desporto e descentralização ao município no Brasil: percurso legislativo e as limitações locais / Deporte y descentralización en el municipio en Brasil: proceso legislativo y las limitaciones locales. **Vilde Gomes de Menezes, Edilson Fernandes de Souza, Maria José Carvalho, José Pedro Sarmento Reboucho, José Reinaldo Cajado de Azevedo, Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso, Ricardo André Ferreira da Silva** 87

0. Glossário 89
1. Apresentação 90
2. Formalização do direito no Estado: aproximações iniciais..... 91
3. Direito no e ao desporto: normatização e regras..... 92
4. Redemocratização do Estado brasileiro: adequações e produção da legislação do desporto no Brasil..... 95
5. As legislações e polêmicas recentes no âmbito do desporto brasileiro ... 98
6. O município e o desporto no Brasil: dados e características gerais..... 105
7. Considerações finais 110
8. Referências..... 111

Políticas públicas e gestão de instalações esportivas em municípios brasileiros / Políticas públicas y gestión de instalaciones deportivas en municipios brasileños.
Flávia da Cunha Bastos, Leandro Carlos Mazzei 115

0. Glossário de termos..... 116
1. O sistema brasileiro do desporto..... 117
2. Gestão de políticas municipais de esporte 118
3. Políticas e instalações esportivas 122
4. Instalações esportivas municipais..... 125
5. Comentários finais 127
6. Referências..... 128

CHILE

Gestión deportiva municipal en Chile: una mirada desde la investigación social / Gestão desportiva municipal no Chile: um olhar desde a investigação social.
Cristóbal Feller V., Pablo Alvarado A., Claudio Bossay S., Iñigo García P. 133

0. Glosario..... 134
1. Breve historia de la gestión municipal del deporte en Chile..... 135
2. Los Servicios Deportivos Municipales en Chile: organización y gestión. 139
3. Una experiencia de gestión deportiva municipal: municipalidad de Santiago, Región Metropolitana, Chile..... 147
4. Una herramienta de gestión deportiva municipal: metodología para la elaboración de un diagnóstico deportivo municipal..... 153
5. Referencias documentales..... 157

COLOMBIA

El deporte municipal en Colombia / O desporto municipal na Colômbia.
Diana Pahola Brunal Berrocal 161

0. Glosario..... 162
1. Breve historia de la gestión deportiva municipal en Colombia 163
2. Los Servicios Deportivos Municipales en Colombia: organización y gestión 169

3. Juegos Deportivos “Ciudad de Medellín” 176
4. Breve evaluación de la gestión deportiva municipal en Medellín 183
5. El Comparendo Deportivo 184
6. Referencias documentales 187

El deporte municipal colombiano: dos experiencias de innovación / O desporto municipal colombiano: duas experiências de inovação.
Mónica Betancur Sáenz, Rodrigo Arboleda Sierra 189

0. Glosario 190
1. Modelos de gestión deportiva municipal en Colombia y el Sistema Nacional del Deporte 191
2. Plan estratégico para el deporte, la Educación Física extraescolar y la recreación 2006-2016 del municipio de Itagüí 196
3. Investigación para la identificación de las necesidades y las tendencias en las prácticas del deporte y la recreación del municipio de Rionegro .. 198
4. Conclusión final 206
5. Bibliografía 207

COSTA RICA

Historia de la gestión deportiva municipal en Costa Rica (1904-1973) / História da gestão desportiva municipal na Costa Rica (1904-1973).
Chester Urbina Gaitán. 211

0. Glosario 212
1. La gestión deportiva municipal en Costa Rica 1904-1948 213
2. La gestión deportiva municipal en Costa Rica 1949-1973 218
3. Conclusión 221
4. Bibliografía 221

CUBA

El deporte en el ámbito comunitario para el desarrollo humano / O desporto no âmbito comunitário para o desenvolvimento humano.
Alejandro Emilio Ramos Rodríguez, Rafael Ojeda Suárez, Miguel Ángel Peña Hernández, Elaine Artigas Pérez 225

0. Glosario 226
1. Breve historia de la gestión deportiva municipal en Cuba 228
2. Los Servicios Deportivos Municipales en Cuba: organización y gestión. . 233
3. Un modelo de gestión deportiva comunitaria para el desarrollo humano local 242
4. Una herramienta de gestión deportiva municipal: el Mapeo de Actores Sociales en la Comunidad 264
5. Referencias documentales 269

ESPAÑA

La gestión deportiva municipal en España / A gestão desportiva municipal em Espanha.
Daniel Martínez Aguado 275

0. Glosario 276
1. Breve historia de la gestión deportiva municipal en España 279
2. Los Servicios Deportivos Municipales Españoles: organización y gestión .. 289

3. El derecho al deporte educativo en la gestión deportiva municipal de Corella (Navarra)..... 305
4. Referencias documentales..... 307

Diseño y puesta en práctica del Proyecto Multideporte en el Ayuntamiento de Petrer (Alicante, España) / Design e posta em prática do Projeto Multidesporto no município de Petrer (Alicante, Espanha).
Luis Alted Martí..... 317

0. Glosario..... 318
1. Marco referencial para el desarrollo del Proyecto..... 318
2. Necesidades deportivas que satisface el Proyecto..... 323
3. Características del Proyecto y de su puesta en práctica..... 325
4. Resultados de la aplicación del Proyecto..... 335
5. Ejes futuros de mejora..... 338
6. Referencias bibliográficas..... 339

La contabilidad de costes en los Servicios Deportivos Municipales: Proyecto SICDE / A contabilidade de custos nos Serviços Desportivos Municipais: Projeto SICDE.
Jorge García-Unanue, Leonor Gallardo Guerrero, José Luis Felipe ... 343

0. Glosario..... 344
1. Introducción..... 345
2. Metodología básica para el cálculo de costes en los Servicios Deportivos Municipales..... 347
3. Observaciones finales e implicaciones..... 358
4. Descarga y utilización de la aplicación SICDE..... 359
5. Referencias bibliográficas..... 359

Gobernanza deportiva en municipios pequeños y rurales / Governança desportiva em municípios pequenos e rurais.
Juan A. Mestre Sancho..... 361

0. Glosario..... 362
1. Introducción..... 363
2. Gobernanza local deportiva..... 364
3. Principios de la gobernanza en su aplicación al deporte y la actividad física..... 367
4. La gobernanza y las redes deportivas..... 368
5. Nuevo enfoque del modelo de gobierno deportivo local..... 370
6. Propuesta de acciones deportivas a planificar por los municipios pequeños y rurales..... 371
7. Referencias documentales..... 378

El deporte municipal en España: la revisión del modelo / O desporto municipal em Espanha: a revisão do modelo.
Boni Teruelo Ferreras, Luis Vicente Solar Cubillas..... 381

0. Glosario..... 382
1. Introducción. Antecedentes históricos del actual modelo..... 383
2. Análisis interno de la situación: debilidades y fortalezas..... 386
3. La sociedad actual. Crisis ética, financiera, económica, política y social. Perspectivas. 389
4. Bases para el diseño de un nuevo modelo..... 392

5. A modo de resumen 404
6. Bibliografía referenciada 405

PARAGUAY

El deporte municipal en Paraguay: un modelo de gestión en el municipio de Encarnación / O desporto municipal no Paraguai: um modelo de gestão no município de Encarnación.
Juan Alejandro Acosta Pérez 409
0. Glosario 410
1. El deporte municipal en Paraguay 411
2. Antecedentes del deporte municipal en Encarnación 415
3. Plan de Gestión Municipal del Deporte 417
4. Conclusiones 423
5. Referencias 423

PORTUGAL

A gestão desportiva municipal em Portugal /
La gestión deportiva municipal en Portugal.
José Miguel Martinho Pastoria de Azevedo 427
0. Glossário 428
1. Introdução 429
2. Breve história da gestão desportiva municipal em Portugal 430
3. Os Serviços Desportivos Municipais em Portugal: organização e gestão. 434
4. Financiamento autárquico 436
5. Gestão desportiva municipal em Portugal 437
6. Uma experiência de gestão desportiva municipal: Benavente 446
7. O desporto municipal: prespetivas futuras 455
8. Ferramentas de gestão desportiva municipal 456
9. Bibliografía 458

O impacto do Centro Municipal de Marcha e Corrida no aumento da prática desportiva regular / El impacto del Centro Municipal de Marcha y Carrera en el aumento de la práctica deportiva regular.
Ricardo Manuel Teixeira Batista. 461
0. Glossário 462
1. Introdução 463
2. Programa nacional de marcha e corrida 464
3. Análise do meio envolvente 466
4. Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego 469
5. A participação em números 482
6. Conclusão 484
7. Bibliografía 484

VENEZUELA

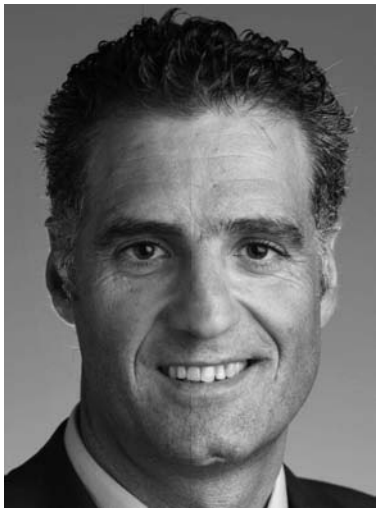
El desarrollo del deporte municipal en la República Bolivariana de Venezuela / O desenvolvimento do desporto municipal na República Bolivariana da Venezuela.
Rosa López de D'Amico, Gladys Guerrero, Juan Hojas, Josil Murillo Cedeño 489

1. Glosario de términos 490
2. La gestión deportiva municipal en Venezuela..... 492
3. Los Servicios Deportivos Municipales en Venezuela: organización y gestión 496
4. Experiencias de la gestión deportiva municipal en Venezuela 498
5. El desarrollo deportivo comunitario 505
6. Referencias bibliográficas..... 511

Aproximación a la dimensión jurídico administrativa del municipio deportivo en Venezuela, en el gobierno del presidente Hugo Chávez (1999-2012) / Aproximação à dimensão jurídico administrativa do município desportivo na Venezuela no governo do presidente Hugo Chávez (1999-2012).
Eloy Altuve Mejía, Wullian Mendoza Gil 513

0. Glosario..... 514
1. El deporte en el socialismo del siglo XXI..... 516
2. Deporte y municipio en el socialismo del siglo XXI..... 518
3. Atribuciones del municipio en materia de deportes, educación física y recreación 524
4. Perspectiva en el deporte municipal en Venezuela 539
5. Bibliografía 530

PRÓLOGO



Como muy bien recoge el autor de la obra el deporte municipal surge con fuerza en España hace varias décadas, erigiéndose como la tercera vía de acceso a la práctica físico-deportiva conjuntamente con el deporte federado y la educación física escolar, etapa que viene a prolongarse hasta nuestros días.

Las Administraciones Públicas, bien directamente o a través de los diferentes agentes deportivos, debemos articular los medios necesarios para dar respuesta a una sociedad que cada vez demanda más ejercicio físico y práctica deportiva. La actual situación de recesión económica que nos toca vivir no debe ser excusa para garantizar lo que desde el punto de vista de los responsables en materia deportiva entendemos como un derecho de la ciudadanía.

La gestión deportiva municipal debe entenderse como un servicio más que el municipio oferta a sus ciudadanos tratando de satisfacer necesidades a través de una oferta lo más amplia y ajustada a las necesidades de los mismos teniendo en cuenta que es la administración más próxima y accesible para ellos.

El grado de desarrollo alcanzado en el ámbito del deporte municipal en Navarra, además de contar con unas buenas infraestructuras y recursos económicos, se ha debido principalmente al papel fundamental desarrollado por las entidades locales y a la implicación de personas cualificadas y comprometidas, que conociendo la realidad de su entorno mediante un análisis constante, han procurado una línea de cambio y mejora.

El presente trabajo pretende ser una herramienta útil para todas las personas relacionadas con la gestión deportiva en general y la gestión deportiva municipal en particular. El objetivo fundamental de la obra es recoger y dar a conocer los diferentes modelos de estructura y gestión deportiva en el entorno de los países de Iberoamérica que permita seguir avanzado en busca de nuevos modelos adaptados a los nuevos tiempos.

Como responsable del deporte en Navarra, quiero agradecer el esfuerzo realizado por todas las personas que han trabajado para que esta obra sea ya una realidad y especialmente al impulsor del mismo por su capacidad de aunar y coordinar a todo el equipo de colaboradores, así como por su dedicación a la investigación en diferentes áreas de gestión deportiva y especialmente en la municipal.

Prudencio Induráin Larraya
Director Gerente del Instituto Navarro de Deporte y Juventud

A los ojos azules más bonitos de Villabalter

INTRODUCCIÓN

Un atleta maratoniano popular, tras correr sus primeros 42 kilómetros y 195 metros seguidos de su vida, decía al acabar:

> "*El ambiente de los prolegómenos era impresionante. Centenares de personas realizando el calentamiento, cada uno a su aire o en pequeños grupos. Música de fondo acompañada de una percusión de conversaciones entrecruzadas y ruidosas miradas de tensión contenida.*
> *La salida de la prueba fue como cuando aprietas el acelerador del coche repentinamente. Un momento que pierdes el control a cambio de un cortocircuito de excitación que se difumina placenteramente con los primeros pasos.*
> *Decidí salir tranquilo, y hasta el kilómetro 30 iba muy a gusto, con buenas sensaciones y dentro de un pequeño grupo. Entre respiraciones y miradas al reloj hice incluso algún amigo, sobre todo uno que se llama Javier y que llevaba el dorsal trescientos y algo.*
> *Desde el kilómetro 30, especialmente a falta de unos nueve kilómetros, empecé a sufrir muchísimo. Pensé en retirarme. Las piernas no me iban pero decidí continuar por una especie de orgullo y satisfacción personal. Me lo había tomado como un reto, sin ataduras respecto al tiempo final, donde lo importante e imprescindible era acabar y disfrutar. Al final, este planteamiento fue una ventaja porque de lo contrario me hubiera hundido.*
> *Ahora mismo me duele todo el cuerpo pero volveré a correr otra maratón en unos pocos meses. La próxima vez estaré mejor preparado y trataré de mejorar mi marca".*

El deporte, entendido en su concepción amplia que aglutina ejercicio físico recreativo y competitivo, es un fenómeno sociocultural mundial, y por ende iberoamericano, que surge como resultado de la existencia de millones de personas con un interiorizado perfil de maratoniano que desean y necesitan exteriorizar. Dentro de este planteamiento, el deporte sólo es el ritual que lo permite. Pocas actividades humanas que sean esencialmente voluntarias, como el deporte, son tan atractivas por sus atributos maratonianos. Estamos hablando, por ejemplo, de aquéllos como el disfrute a través de un cierto sufrimiento físico y psicológico, la motivación a través de unos objetivos predefinidos, el bienestar a través de una implicación fisiológica de muchos órganos vitales, o el aprendizaje y mejora de uno mismo a través de la superación de retos.

Desde mi punto de vista, esos y algunos otros atributos más hacen que el deporte se manifieste siempre al lado de las personas, como parte de sí mismas, mucho antes que cualquier institución o entidad decida su promoción y gestión. Ese conjunto de atributos convierten al deporte, y a sus actividades físicas predecesoras o complementarias, en algo tan personal que su primera manifestación, territorialmente hablando, siempre transcurre desde las personas hacia su entorno comunitario más próximo. Esto explica por qué en Perú o Argentina se juega a las bochas, Brasil es la cuna de la capoeira, o en España se juega en algunas regiones al bolo leonés o al remonte navarro, por poner unos ejemplos.
De forma paralela al fenómeno anterior, en las comunidades locales se personaliza, más que en cualquier otro entorno, la globalización deportiva producida por los deportes de

masas. El fútbol de Brasil no es el mismo que el fútbol chileno, ni el portugués que el colombiano. Tampoco el boxeo cubano respecto del venezolano. Pero además, en cualquiera de las regiones y municipios de estos países, esos deportes tienen sus matices y peculiaridades bajo la aparente uniformidad de los reglamentos deportivos. Con parecido resultado, los lectores de este libro pueden acceder a aproximadamente unas veinte definiciones distintas de deporte para escribir otros tantos textos sobre el mismo tema. E igualmente, pueden reconocer los distintos y tan distanciados ritmos de desarrollo de la gestión deportiva municipal comparando los distintos países.

Todos estos argumentos vienen a apoyar la idea de que la infinidad de matices que la práctica deportiva nos muestra, y por extensión la de su gestión, surgen únicamente por el carácter personalista del deporte. Es decir, el deporte se hace en las personas de manera irrepetible cuando éstas lo practican y descubren su dependencia vital hacia él. Por ello, la fórmula universal para el éxito de la gestión deportiva municipal será aquélla que más haga por el éxito personal individual de las personas a las que se dirija. O lo que es lo mismo, aquélla que mejor gestione los atributos maratonianos de las personas a través del deporte.

Derivado de ese planteamiento conceptual, considero clave que la gestión deportiva municipal deba entenderse como una forma de intervención deseablemente de origen local, municipal o comunal (por su mayor cercanía a las personas), y que disponga de unas estructuras descentralizadas propias y con autonomía suficiente de recursos (personales, económicos y materiales) respecto de los Estados y de las Naciones. Para estos últimos, dejemos y exijamos que, al menos, se comprometan con la legislación que lo facilite, siendo un primer paso necesario, como han dado muchos países iberoamericanos, el reconocimiento constitucional del deporte como un derecho del ciudadano. Otra cosa bien distinta, y ciertamente mejorable, es lo que se puede revelar en algunos de los trabajos de esta publicación, esto es, que tal reconocimiento jurídico se debilite cuando llega a las personas en un ámbito local y deje a la mayoría de los recursos en manos del deporte profesional, a cambio de tener a muchos ciudadanos preocupados por beber una *coca-cola* mientras asisten como espectadores a algún deporte de masas.

Una segunda clave, que puedo proponer para la gestión deportiva municipal con enfoque personalista, sería que ésta disponga de los medios democráticos para que los ciudadanos participen y sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones que les afectan. No ya de forma puntual sino de forma constante, legislando para que aquello sea obligatorio y además pueda verificarse que se produce.
Para ello, el gestor no sólo debería disponer de las herramientas apropiadas para que el servicio público sea evaluado regularmente y conocer así las cambiantes necesidades deportivas de los ciudadanos, sino también que los ciudadanos, tanto los deportistas como las entidades que pudieran estar aglutinándolos, puedan decir y decidir el deporte que quieren para el futuro. Es decir, intervenir en su planificación mediante diagnósticos colectivos de necesidades, aunque siempre respetando la autonomía de decisión y acción de cada entidad. Contar con la ciudadanía no significará seguir lo que diga la ciudadanía, pues siempre es necesario atribuir un sentido crítico, ético, científico y de sentido común a las decisiones. Ahora bien, que el ciudadano sea constantemente tenido en cuenta por los gestores es un hecho irrenunciable para su éxito. Por ejemplo, **a)** mediante la creación de órganos de participación ciudadana para la consulta en la toma de decisiones, **b)** la transparencia y publicidad de las cuentas públicas deportivas, **c)** las

iniciativas como los presupuestos participativos deportivos, **d)** los compromisos institucionales a la atención razonable, y por diferentes medios (telemáticos, telefónicos, presenciales, etcétera), de quejas, sugerencias y reclamaciones en el ámbito deportivo, **e)** el fomento del asociacionismo deportivo local sin ánimo de lucro, poniendo medios para la mejora de su autónoma gestión y para que sirvan de medios democráticos para canalizar las demandas deportivas de los ciudadanos, y **f)** los diagnósticos colectivos de necesidades en cualquier proceso de planificación, entre otros.

En tercer lugar, la gestión de las personas que anhelo y reclamo como universal para los distintos países, también va a depender de cómo ésta promueva la coordinación constante de las distintas entidades locales que puedan ofertar deporte en torno a la estrategia que denomino *Encaminamiento Deportivo*. O lo que es lo mismo, que cada entidad se comprometa con la creación estable de vías de entrada y salida de los deportistas de su entidad a otras, buscando la máxima adherencia deportiva a cualquier edad. Bajo esta perspectiva, no sólo la captación de deportistas es importante sino también la derivación de éstos a otras entidades cuando decidan, por distintos motivos, su salida de la primera. Todo ello permitiría crear una red de itinerarios deportivos, deseablemente fortalecidos por acuerdos formales, que ayuden, desde un punto de vista gestor, a conseguir la mayor adherencia deportiva a cualquier edad.
Sólo una sociedad suficientemente preparada para trabajar solidariamente será capaz de llegar a buen puerto para conseguir semejante reto, para lo cual probablemente se necesite todavía recorrer muchas maratones.

Para finalizar con el conjunto de ideas sobre la gestión deportiva municipal con enfoque personalista, me parece oportuno comentar también una idea relacionada con la justicia social. Entiendo que este ámbito gestor es el más indicado para ajustar, en los territorios más cercanos a las comunidades locales, las posibles desigualdades de acceso a la práctica deportiva así como para dar prioridad al reparto de recursos públicos hacia la masificación de la práctica deportiva, mucho más que al deporte profesional o semi-profesional. Este último debería hacerse depender de su capacidad de generar recursos propios así como, complementariamente, de la ayuda de otras instancias públicas territorialmente superiores.

Todas las ideas y claves anteriormente mencionadas para la gestión deportiva municipal personalista son las que propondría, a los lectores de esta obra, como conformadoras del sustrato común de la gestión de éxito en cualquier país iberoamericano. Algo que, con diferentes puntos de vista y terminología, es tratado en muchas de las contribuciones de este libro. Al margen de los relevantes análisis particulares que se ofrecen desde distintos países, desde mi punto de vista, aquellas ideas serían la esencia de esta publicación.

Paso ahora a presentar brevemente la obra colectiva que el lector va a leer. El libro "*La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica*" constituye la primera obra de esta naturaleza en el mundo, tanto por su temática como por su alcance iberoamericano. La estructuración de la información se realiza alfabéticamente por los países de procedencia de los autores, pudiendo encontrar siempre lecciones y comentarios universales que interesan indudablemente a cualquier gestor o investigador independientemente de su país de procedencia. Asimismo, todas las contribuciones disponen de un glosario al inicio, con las definiciones de los términos claves del discurso. Ello permitirá llegar con más precisión al significado particular de cada autor

y situar adecuadamente a todos los lectores dentro del bazar terminológico que, incluso dentro de un mismo país, se puede encontrar.

Para realizar esta publicación han participado cerca de cincuenta excelentes gestores, investigadores y profesores de una parte importante de los países de Iberoamérica, desarrollando sus aportaciones desde finales del año 2012 y la primera mitad del año 2013. Su proceso de selección ha sido rigurosamente realizado por medio de sus *Currículum Vitae* y el explícito interés con un proyecto más amplio para el deporte municipal en Iberoamérica, del que esta publicación sólo supone un primer paso.

Desafortunadamente, no están todos los que podrían, y ello no ha sido motivado por el incesante y permanente interés de quien les escribe para que eso se produjera, sino por otras cuestiones que podemos resumir en la dificultad de encontrar a personas que, en cada país, aglutinen simultáneamente el perfil, la capacidad, la posibilidad y el interés de redactar para el mundo su particular visión de la gestión deportiva municipal. Por ello, desde aquí aprovecho para alentar la expansión del grupo humano iberoamericano en torno a esta disciplina científica, informando a quien pueda conocer a alguna persona, o bien reconocerse a sí mismo, como entusiastas de la gestión deportiva municipal, que no duden en transmitir el camino hacia cualquiera de los que hemos participado en este primer y humilde intento de aglutinar conocimiento y personas para tan noble y necesaria labor en Iberoamérica.

Daniel Martínez Aguado
Cintruénigo (Navarra, España) a 1 de septiembre de 2013

ARGENTINA

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN ARGENTINA: EL MUNICIPIO DE MORÓN (BUENOS AIRES)

A GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL NA ARGENTINA: O MUNICÍPIO DE MORÓN (BUENOS AIRES)

Lucas Ghi
Intendente del Municipio de Morón, Buenos Aires, Argentina (2009 – hasta la actualidad)
Licenciado en Ciencia Política, egresado de la Universidad de Buenos Aires.
Periodista egresado de TEA.
Correo electrónico: ghi.lucas@moron.gov.ar

Juan Manuel Sala
Licenciado en Educación Física (gestión deportiva)
Director de Deporte y Recreación del Municipio de Morón (Buenos Aires, Argentina)
Instituto Superior de Profesorado N° 8 "Almirante Guillermo Brown" (Morón, Argentina)
Secretario de prensa ceremonial y protocolo de FASA (federación Argentina de Salvamento acuático)
Consejero escolar de Morón (2007 – 2008)
Correo electrónico: juansala74@hotmail.com

José María Vittorio
Licenciado en Educación Física
Asesor de políticas Públicas y Director de Deporte y Recreación Municipio de Morón (1999-2003)
Director Nacional de Fiscalización y evaluación de AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual)
Presidente del Consejo escolar de Morón (2003 – 2007)
Presidente de FASA (federación Argentina de Salvamento acuático)
Correo electrónico: josemariavittorio@hotmail.com

Hugo Reyes
Licenciado en Educación Física
Coordinador General Dirección de Deporte y Recreación Municipio de Morón
Socio Gerente de Sports Pingüinos S.R.L
Correo electrónico: hugoreyesh@hotmail.com

0. GLOSARIO [1]

ACTIVIDAD FÍSICA. Movimientos planificados conscientes sin fines competitivos. Por ejemplo: caminar, correr, saltar, andar en bicicleta o en patines, hacer gimnasia, deslizar, realizar tracciones, empujar, trasladar, etcétera.

DEPORTE. Conjunto de acciones de movimiento individuales o colectivas (por equipos), de carácter lúdico (con característica de juego), realizadas con un fin competitivo formal o informal, basadas en determinadas reglas que determinan y caracterizan al deporte como tal.

DEPORTE DE COMPETENCIA. Aquél que implica un obstáculo a superar por dos o más partes. Los fines, objetivos y valores del **deporte** orientado hacia el rendimiento deportivo se encuentran atravesados por el espíritu de la competencia y la búsqueda de resultados.

DEPORTE DE ELITE O ESPECTÁCULO. Manifestación **deportiva** de alta competición o alto rendimiento. Momento en el que se manifiestan simultáneamente varios factores, físicos, psicológico estratégicos, tácticos y éticos.

DEPORTE FEDERADO. Aquél que se practica dentro del marco de los clubes, asociaciones y federaciones deportivas, pero que no llega al **deporte de elite**. Puede nuclear desde las categorías menores, pasando por las juveniles y llegando a los mayores.

DEPORTE FORMATIVO. Aquél entendido predominantemente como juego deportivo. Esto es un contenido pedagógico indispensable para manejar entre las distintas personas que promueven el **deporte** (profesores de Educación Física, entrenadores, voluntarios deportivos, etcétera).

DEPORTE SOCIAL. Aquél que se orienta como **actividad física** placentera, en el ámbito de la **recreación** y promoción de la salud. El concepto de salud no sólo debe entenderse en su dimensión corporal sino también en su dimensión de

actividad y participación ética-ciudadana como parte ambas de la condición integral de la persona.

DIRECCIÓN DE DEPORTE. Área del **Estado Municipal**, encargada de llevar adelante los criterios generales de la gestión, diseñando acciones de promoción y/o atención en el campo del **deporte.**

ESTADO MUNICIPAL. Organización que se encarga de administrar la comuna, ciudad o pueblo.

POLÍTICA DEPORTIVA. Conjunto de acciones que dentro del marco de un Sistema Deportivo y de **actividades físicas** lleva a cabo una organización pública o privada, de nivel local, provincial, nacional o internacional con el objeto de planificar, organizar, administrar o gestionar la práctica de las actividades físicas y **deportivas**.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES. Aquellas políticas que tienen por objeto la intervención común a los problemas sociales. Además son llevadas a cabo por una organización pública, de nivel local, provincial, nacional o internacional con el objeto de planificar, organizar, administrar.

RECREACIÓN. Actividad, o conjunto de ellas, que tiene lugar en un tiempo liberado de obligaciones, que los ciudadanos y ciudadanas eligen y que les produce placer (diversión, entretenimiento, alegría). Entre ellas se encuentra el **deporte**.

1. SÍNTESIS HISTÓRICA DEL DEPORTE EN LA ARGENTINA: DEL ESTADO NACIONAL AL ESTADO MUNICIPAL .

En la República Argentina el deporte tuvo un proceso mucho más largo y lento que el nacimiento de la patria. El Pato[(2)] es el deporte nacional de los argentinos (no el más popular), siendo practicado en el territorio del Río de la Plata desde mediados del año 1610[(3)]. La analogía de los acontecimientos deportivos y los hechos históricos que forjaron la emancipación de la patria de las potencias coloniales del principio del siglo XIX nos muestra que en estas tierras ya se jugaba antes del nacimiento de la República. El 25 de mayo de 1810 fue la fecha símbolo que da origen a los primeros hechos que construyeron nuestra extensa región. Es así que a partir de esta fecha queda conformada la primera Junta de Gobierno[(4)] que va a sentar las bases para una futura independencia. A mediados del siglo XIX y principios del siglo XX (entre 1860 y 1930), Argentina tuvo una importante afluencia de inmigrantes europeos, con ellos vinieron las prácticas deportivas que en Europa ya tenían gran aceptación. Esta colectividad fundó clubes y colegios donde se desarrollaban distintas actividades deportivas.

En este breve repaso por la historia deportiva del país cabe destacar que durante la década de los años 30, el número de personas que lo practicaban pertenecían a las clases aristocráticas y media alta, que por entonces eran las únicas que disponían de tiempo libre[(5)].
Luego, a mediados de la década de los años 40, se inicia el periodo político denominado "Peronismo", liderado por el Gral. Juan Domingo Perón (1945-1955), durante el cual el deporte fue desarrollando una masividad arrolladora, incorporando la participación de las masas obreras que junto a la expansión de las líneas de ferrocarriles por el territorio

argentino también llevó la práctica del deporte a lugares alejados. Los talleres ferroviarios de la época eran grandes espacios que tenían las condiciones para la práctica deportiva, donde los inmigrantes ingleses llevaron varios deportes especialmente el fútbol que compartirían con criollos (hijos de inmigrantes europeos nacidos en estas tierras). La expansión territorial da inicio a los primeros pasos para las asociaciones y federaciones.

A partir del año 1945, el deporte en la Argentina recibe un gran apoyo del gobierno de modo que deja de ser una actividad para unos pocos para convertirse en una actividad para muchos. Los dirigentes de esos años llamaban a la participación del pueblo "la *Comunidad Deportiva Nacional*" [(6)].
Desde este año fueron innumerables los logros en materia de las políticas deportivas en términos cuantitativos y cualitativos. Destacamos aquí solo dos para graficar lo citado: los torneos nacionales "Evita" de gran participación masiva en todo el territorio y los logros a nivel mundial por atletas argentinos. Ej. Delfo Cabrera, atleta argentino medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Londres de 1948 en la prueba de maratón y el campeonato mundial de básquet obtenido por la selección Argentina en 1950 [(7)].
En plena vigencia del Peronismo, el Estado se amparó en la premisa de que el deporte es un derecho de todos y todas, dando participación a dirigentes deportivos, políticos, y creando espacios como la CO.NA.DE[(8)] (Consejo Nacional del Deporte) donde las políticas deportivas eran pensadas desde el campo y no del despacho.
Estos logros que fueron leídos como producto de una nacionalidad casi épica todavía se rememoran. También se recuerda la inversión presupuestaria y la gestión estatal que puso énfasis en la contribución al desarrollo del deporte comunitario a través de la construcción de complejos deportivos. Un dato indudable del período es que, por primera vez en la historia, el Estado opera fuertemente sobre el área, creando una modalidad de intervención innovadora respecto a los anteriores gobiernos.

A partir del golpe de Estado conocido como la Revolución Libertadora que derroca al gobierno en 1955[(9)], se comienza con un proceso que devastó tanto al deporte como a otras instituciones, al cual se le conoce como el "Genocidio Deportivo". A partir de esto, el Estado intervino confederaciones y asociaciones y suspendió de por vida a atletas. La analogía con la vida política, social y económica es reflejo fiel de esos años.
Podemos afirmar que, desde la gestión de políticas públicas, el hombre que más hizo por el deporte en la Argentina fue el Gral. Juan Domingo Perón, presidente electo en Democracia. Su mandato transcurrió de la siguiente manera: primera presidencia 1946 – 1952, segunda presidencia 1952 – 1955 (derrocado por un golpe militar) y tercera presidencia 1973 – 1974, durante la cual falleció tras 18 años de exilio y proscripción[(10)].

Desde 1974, las entidades deportivas que lograron sobrevivir al golpe de Estado vislumbraron que era importante legislar la política deportiva de un país. Es así que el 21 de marzo de 1974 se convierte en ley el proyecto de ley N° 20.655[(11)], con lo que se establecen como derechos los principios construidos en aquellos años dorados del deporte argentino.

Con la caída del gobierno democrático y la instalación de la Dictadura Militar de 1976-1983 (gobernada por una Junta Militar) podemos decir que comienza el segundo "Genocidio Deportivo". Es así que las asociaciones y federaciones vuelven a ser intervenidas, los sindicatos y todas las entidades democráticas son una amenaza para el

gobierno autoritario a excepción de los clubes de barrio. Éstos resistieron y siguieron llevando dentro de su orgánica la elección de sus autoridades en forma democrática. El rol de sus dirigentes deportivos opuso resistencia a las alternativas intervencionistas, defendiendo a las instituciones deportivas como patrimonio colectivo y permitiendo que los clubes de barrio fueran verdaderos centros de cultura democrática.
Lo más significativo de este proceso dictatorial es la utilización política del deporte, convirtiendo en su expresión más fuerte el manejo mediático del mundial de fútbol de 1978, jugado y ganado por Argentina, demorando la implementación de la ley N° 20.655. Esta ley fue votada por el Congreso Argentino en marzo de 1974, bajo gobierno democrático cuyo espíritu federalista reflejaba la participación de otros actores del deporte y garantizaba la inversión en infraestructura deportiva entre otras cosas[(12)].
En estos años el deporte así como otros aspectos de la vida social de los argentinos, se vieron teñidos de sensaciones que dejaron una marca indeleble en la sociedad.

Con la recuperación de la Democracia en 1983, varios legisladores y dirigentes deportivos presionaron para poner en vigor la reglamentación de la ley 20.655 conocida como la ley del deporte. A partir del año 1990 se llevaron adelante algunas de las acciones que ésta establecía, por ejemplo, se reunió al CO.NA.DE, (Consejo Nacional del Deporte), entidad formalizada a partir de la ley, como máximo representante de las políticas deportivas. De esta manera se abrió un amplio espacio democrático, participativo y federal, hubo un intento de recuperación de las políticas deportivas que se vio amenazado y herido de muerte. De hecho, en el año 1993, por distintas presiones interesadas se cambió la dirigencia deportiva y se diluyó la CO.NA.DE. Las acciones deportivas y políticas se llevaron adelante desde una perspectiva propagandística y no de desarrollo.
A partir del año 2003, luego de la profunda crisis socio económica (que acarreó una baja en la tasa de empleo, aumento del índice de pobreza y marginalidad), el Estado intenta ocupar otro rol dentro de la sociedad; va recuperando la capacidad e iniciativa en las gestiones que tienen que ver con la vida de los ciudadanos y ciudadanas, como por ejemplo la recuperación de empresas que brindan servicios de luz y agua, baja el índice de desempleo, aumentan las coberturas en salud, etc.
Esto despierta la esperanza de los dirigentes deportivos y se espera que sea el puntapié inicial para la construcción de una política deportiva federal con una fuerte convicción en la construcción de la ciudadanía.

Hay un aspecto que no puede ser dejado de lado por quienes tengan a su cargo la importante tarea de seguir construyendo la ciudadanía en busca de nuevos derechos: la inclusión del deporte, la recreación y la actividad física como un derecho del hombre tal como ocurre en un gran número de países. Algunos de ellos lo tienen en su constitución nacional garantizando el acceso a sus ciudadanos y ciudadanas, como por ejemplo, Cuba, Brasil y otros[(13)].

En etapas anteriores al 2003, las políticas deportivas municipales estuvieron siempre muy vinculadas al contexto provincial, las experiencias fueron muy similares en distritos aledaños, desalentando la participación política y el intervencionismo del Estado. No es casualidad que haya coincidido con un gobierno Neoliberal que desalentó la participación popular y estimuló el individualismo.

Actualmente, el Estado Municipal contiene varias problemáticas urbanas que van más allá de las viejas preocupaciones que solo tenían que ver con el alumbrado, barrido y

limpieza. En estos días debe resolver otras problemáticas, como la atención inmediata en los servicios de salud, complementar al gobierno provincial en educación, etc. Estas políticas se ven profundizadas con el aumento de las poblaciones urbanas, las problemáticas habitacionales y en consecuencia la sensación de lejanía por parte de la sociedad al brazo del Estado, pero también es un espacio de esperanza para la renovación política y el fortalecimiento del sistema democrático.

En cuanto a la gestión municipal en Morón, hasta fines de la década de los años 90, se caracterizó por la ausencia del Estado Municipal como promotor y facilitador de acceso al deporte y a la actividad física, la ausencia de programas deportivos y la ausencia de un plan estratégico en este campo.
Existía una fuerte vinculación del gobierno municipal con sectores de las "barras bravas" de fútbol (fracciones ligadas a clubes de futbol que conforman asociaciones ilícitas con propósitos delictivos). Éstas controlaban grandes espacios del polideportivo municipal, arancelando a terceros los servicios públicos que el predio ofrecía.
A partir del 10 de diciembre del año 1999, momento que asume la Intendencia Martín Sabbatella a través de elecciones democráticas, se pone en marcha un nuevo paradigma en políticas deportivas municipales. Así, la primera acción en gestión deportiva estuvo vinculada con la organización y ejecución de la Colonia de Verano para 3500 niños/as. Esto permitió comenzar a vincular al Estado Municipal nuevamente con instituciones deportivas, Sociedades de Fomento (organismos no gubernamentales que desarrollan un espacio social en los barrios), y Establecimientos Educativos públicos y privados.
La apropiación y la recuperación de los espacios públicos (plazas, campos deportivos municipales, espacios verdes) como un lugar de encuentro por parte de vecinos y vecinas fueron pilares fundamentales en los primeros años de la gestión deportiva municipal. Ello supuso la implementación de programas centralizados y descentralizados, vinculados a la actividad física y la salud, recreativos y deportivos para personas con discapacidad, adultos mayores (con edad igual o mayor a los 60 años), adolescentes y niños/as.

Posteriormente a la Colonia de Verano del año 2000 se comenzó con otros tipos de acciones que fueron dirigidas a cubrir las necesidades en otros aspectos de la sociedad, por ejemplo, la sistematización de programas con escuelas públicas, la recreación en espacios públicos, el acondicionamiento físico en plazas, la posibilidad para escuelas públicas de realizar campamentos a través del programa de "Vida en Contacto con la Naturaleza", brindando asesoramiento técnico, transporte, insumos, etc. También se conformaron los equipos representativos de la ciudad con la modalidad de deportes federados desarrollando dos disciplinas deportivas como el softbol y el atletismo, disciplinas que no eran desarrolladas por ninguna institución de Morón. Se implementaron Ligas Municipales de vóley y fútbol, se realizaron capacitaciones temáticas con criterios de gratuidad, calidad y equidad, también se crearon circuitos aeróbicos y se reacondicionó la pista de atletismo.

Todas estas acciones fueron profundizándose en su implementación, acrecentando el número de participantes, generando nuevas propuestas y reelaborando otras, acompañando todas ellas el proceso de cambio que se vive en la Argentina a partir del año 2003. También se fortaleció una estructura de gobierno que respondiera a los nuevos paradigmas, consolidando la Democracia, ampliando la participación política y construyendo la ciudadanía entendiendo a las personas como sujetos de derecho.

2. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN LA ARGENTINA: ORGANIZACIÓN Y GESTION EN EL MUNICIPIO DE MORÓN .

2.1. Organización Deportiva Municipal

El municipio de Morón se encuentra al noroeste de la Provincia de Buenos Aires, en el centro del Área Metropolitana. Está ubicado a 20 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Capital Federal de la Republica Argentina y a 88 Km de La Plata, capital provincial. Limita al norte con el distrito de Hurlingham, al noroeste con Ituzaingó, al noreste con Tres de Febrero, al sudoeste con Merlo y al sudeste con La Matanza.

Tiene una superficie de 55,6 km2 y está compuesto por cinco localidades: Castelar, El Palomar, Haedo, Morón y Villa Sarmiento. Su configuración espacial es completamente urbana y la población asciende a los 318.000 habitantes (de acuerdo con el Censo Nacional del año 2010). Además tiene un amplio desarrollo de infraestructura básica, como energía eléctrica, cloacas, aguas, gas y asfaltos.

Para introducirnos en la organización municipal es importante citar el artículo 5 de la Constitución Nacional Argentina:

> *Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones, el Gobierno federal, garantiza a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones*[(14)].

Esto les permite a los municipios incorporar a la gestión recursos para diseñar y ejecutar las políticas públicas.

Las políticas deportivas en el Estado Municipal de Morón fueron pensadas y planificadas a partir del mes de diciembre del año 1999 con un fuerte compromiso social, volcando un amplio porcentaje del presupuesto en acciones masivas, generando accesibilidades de los vecinos/as a las prácticas deportivas. Toda acción fue diseñada con **tres pilares fundacionales** que aún hoy siguen siendo los cimientos de la construcción de una nueva cultura deportiva municipal. Podemos definir a los pilares con los siguientes términos:

1. **Gratuidad**: entendida como un derecho con posibilidades de acceso a todos los ciudadanos/as.
2. **Calidad**: revisando y rediseñando las prácticas de un Estado liberal que condicionó a la gestión estatal marcando signos de deterioro, mala calidad, e inoperancia en toda acción gubernamental, que aún en estos tiempos son difíciles de reconstruir.
3. **Equidad:** entendida en esta primera etapa como una acción de focalización hacia las necesidades de los vecinos/as.

A partir de las premisas citadas anteriormente, la Dirección de Deporte asume un fuerte compromiso de continuar con el plan de descentralización y democratización de las

políticas públicas, entendiendo que es la acción política la que debe acercarse a los vecinos/as, para mejorar la calidad de vida.

Con respecto a los condicionamientos que podríamos encontrar a la hora de pensar las políticas deportivas, como apéndice de las políticas sociales, el licenciado en ciencias políticas Eduardo Bustelo[15] en su libro *Política social en un contexto de crisis ¿será que se puede?*, señala algunos puntos a tener en cuenta en el proceso del diseño de las mismas. Estos principios se enumeran de la siguiente manera: integración y convergencia, focalización, programación presupuestaria, evaluación, sistema de información, niveles de participación y matriz para el análisis.

En términos de ejecución de las políticas públicas, la estructura ejecutiva está pensada desde una perspectiva de control orgánico para todas las áreas del municipio, siendo necesarios los pasos administrativos correspondientes para toda acción gubernamental, sobre todo en el municipio de Morón donde la transparencia y discrecionalidad cero son principios rectores para esta gestión.

Con respecto a los órganos consultivos, llámese Asociación de Clubes, Consejo del Deporte y otros, están vinculados a la Dirección de Deporte en toda acción que los represente, abriendo las puertas a las autoridades, atletas y socios a la tarea mancomunada en favor del desarrollo del deporte y hacia una sociedad más participativa. Aún no existen formalidades protocolares ni estatuto alguno pero sí un fuerte vinculo de articulación en las gestiones.

El Estado Municipal de Morón se encuentra regionalizado en siete Unidades de Gestión Comunitaria conocidas también como UGCs, estas dependencias municipales favorecen el acercamiento del Estado a los vecinos y vecinas, en ellas se gestionan el conjunto de acciones de gobierno para cada región. La mayoría de estos siete edificios públicos poseen un espacio óptimo para la práctica del deporte social, entiéndase por esto toda acción que favorezca el bienestar de la salud.

Podemos concluir que con el inicio en la gestión de Martin Sabbatella se intenta escribir una nueva página en la política deportiva en Morón, lo cual se ve continuado en estos tiempos por el actual Intendente licenciado Lucas Ghi (2009 hasta la actualidad).
Publicamos el esquema de la orgánica municipal y la estructura de toma de decisiones (**Véase Imagen 1**).

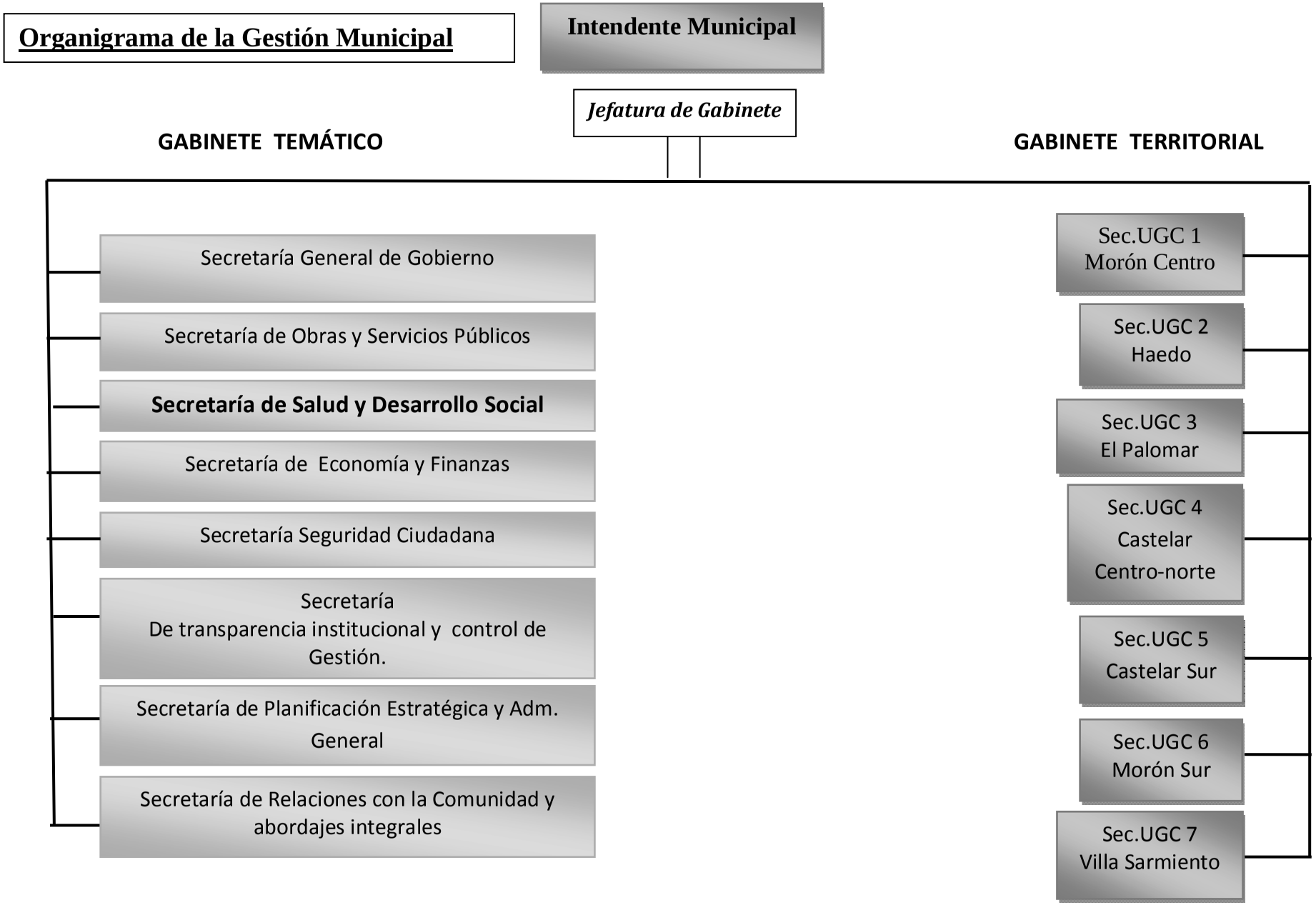


Imagen 1-1. Organigrama de Gestión Municipal
Fuente: Datos brindados por la Dirección de Deporte Municipio de Morón

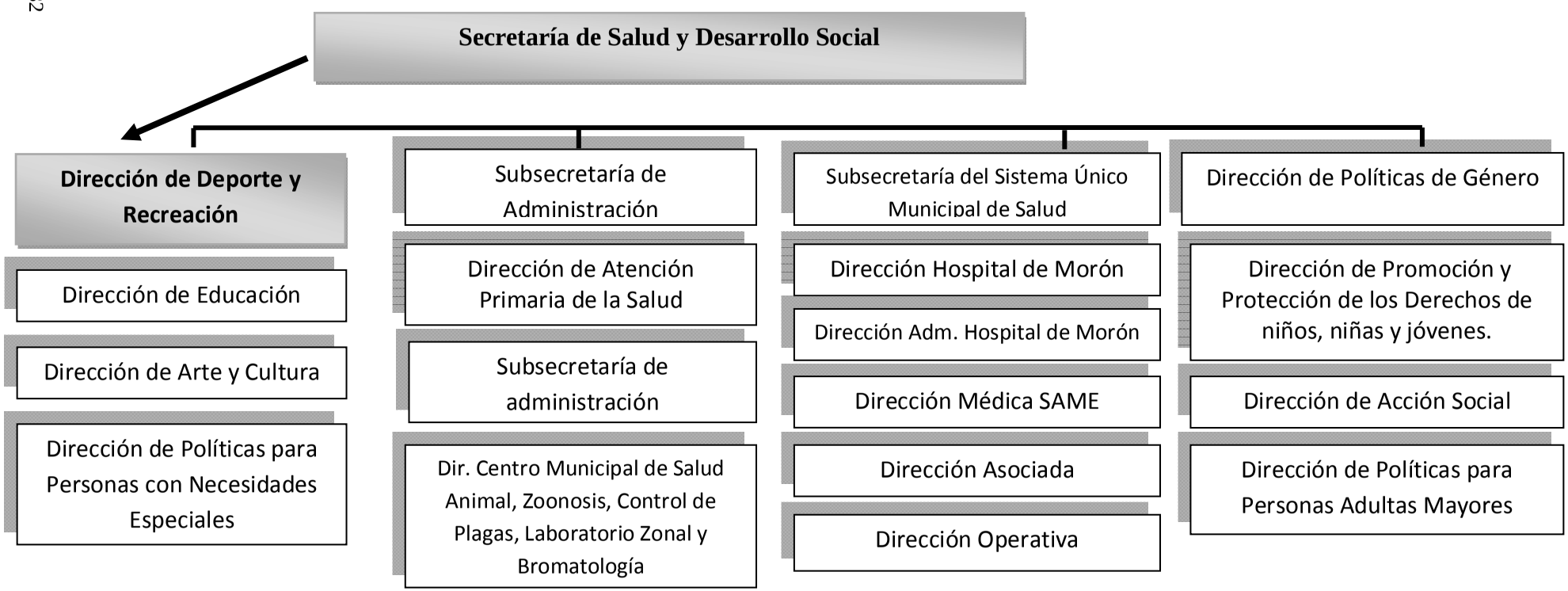


Imagen 1-2. Organigrama de Gestión Municipal
Fuente: Datos brindados por la Dirección de Deporte Municipio de Morón

2.2. Gestión deportiva municipal

Actualmente el municipio de Morón cuenta con el Polideportivo Municipal "Gorki Grana", sito en el predio de la Mansión Seré (ex centro clandestino de detención durante la última dictadura militar de 1976 – 1983). También funciona la Dirección de Derechos Humanos, Casa de la Memoria y la Vida y el Museo Arqueológico (perteneciente a la Dirección de Derechos Humanos), lugar donde se desarrolla la gestión administrativa de las políticas deportivas y las acciones centralizadas. Cuenta además con varios espacios preparados para la práctica deportiva en forma descentralizada (Unidades de Gestión Comunitaria, playones y circuitos aeróbicos en plazas y espacios verdes) donde se llevan adelante acciones con vecinos y vecinas. Unas de las principales características de la gestión es abrir los espacios públicos a la comunidad. Por esta razón, el predio se encuentra abierto todos los días de 6 am a 23 pm., incluyendo domingos y feriados, y cuenta con un servicio de emergencias médicas.

En el predio podemos encontrar:

2.2.1 Espacios deportivos específicos

Pista de atletismo de polvo de ladrillo (sectorizada para pruebas de campo).
Cancha de hockey de césped natural iluminada.
Cancha de fútbol 11 de césped natural iluminada.
Cancha de fútbol 11 de césped sin iluminación
Gimnasio encubierto con tribunas perimetrales (en restructuración).
Cancha de *beach* vóley iluminada.
Cancha de softbol iluminada.

2.2.2 Espacios alternativos y de servicios

Canchas de tejo, 2 descubiertas y 2 semicubiertas.
Merenderos.
Pileta de natación al aire libre, de forma redonda, y con una superficie de 25 m2.
3 Canchas de fútbol reducido de césped.
Circuito Aeróbico de 1400 m. De recorrido con cuatro estaciones de aparatos fijos.
Canchas auxiliares 2 de fútbol, suelo de tierra y pasto (gran superficie de 12.000 m2).
Zona de baños y vestuarios para damas y caballeros.
Pañol deportivo, Administración, Dirección de Deporte, coordinación, biblioteca y Consultorio médico.
Plaza de juegos.
Lugar de acampe para actividades de vida en contacto con la naturaleza.
Cancha de Paddle.
3 Canchas de fútbol reducido.
S.U.M. (salón de usos múltiples).

2.2.3 Metodología de la gestión

Desde este enfoque, la Dirección de Deporte y Recreación cuenta con un **Proyecto deportivo municipal** 2009 – 2013 con metas cuantitativas y cualitativas en todos los campos de la planificación (deporte federado, infraestructura, administración, etc.) que

van consolidando los logros y direccionando las acciones para el Proyecto deportivo 2014 – 2018.

Destacamos que la programación anual de las actividades es un signo que revitaliza la gestión. La Colonia de Verano es una acción transversal que no solo atraviesa a toda la Dirección de Deporte sino también a otras Direcciones de la gestión municipal, abordando por parte de la gestión una política de abordajes integrales. La Colonia se ejecuta en los meses de enero y febrero abriendo el año de gestión deportiva.
Con respecto a las personas que componen el ***staff*** **programático de la Dirección**, el 85% de las mismas son profesores y profesoras, y licenciados y licenciadas en Educación Física, dando así una impronta didáctica - pedagógica a las Áreas que la componen. Es así que Morón posee una de las gestiones en deporte más grandes de la Provincia de Buenos Aires, compuesta por 55 docentes que son los y las ejecutores de las acciones en el campo.

2.2.4 Articulación con Instituciones

La gestión municipal ha desarrollando a lo largo de estos años vínculos con todas las instituciones relacionadas a la vida deportiva. Juntos hemos llevado adelante acciones en todas las manifestaciones del deporte, brindando acompañamiento y recursos a las entidades que desarrollan sus actividades en distintas esferas de la vida deportiva y en todos los niveles.

Desde el Área de Adultos y Adultas mayores, se trabaja conjuntamente con los **Centros de jubilados**, combinando las acciones autogestivas de la institución con el esfuerzo de profesionales del Área. Las actividades que se realizan son: torneos de tejo, taba, caminatas saludables, Colonia de Verano para Adultos y Adultas mayores (acción que consideramos una de las más relevantes). Todas estas actividades centran sus prácticas entendiendo a la actividad física como agente de salud.

En cuanto a las **Instituciones educativas públicas y privadas** que fomentan el deporte formativo, éstas tienen su espacio, entre otros, en las Ligas Deportivas en disciplinas como el vóley, el balonmano y el fútbol.

Los clubes e Instituciones que poseen equipos en la alta competencia a nivel local y nacional participan de la Copa “Ciudad de Morón”.

2.2.5. Organigrama de responsabilidades de la Dirección de Deporte

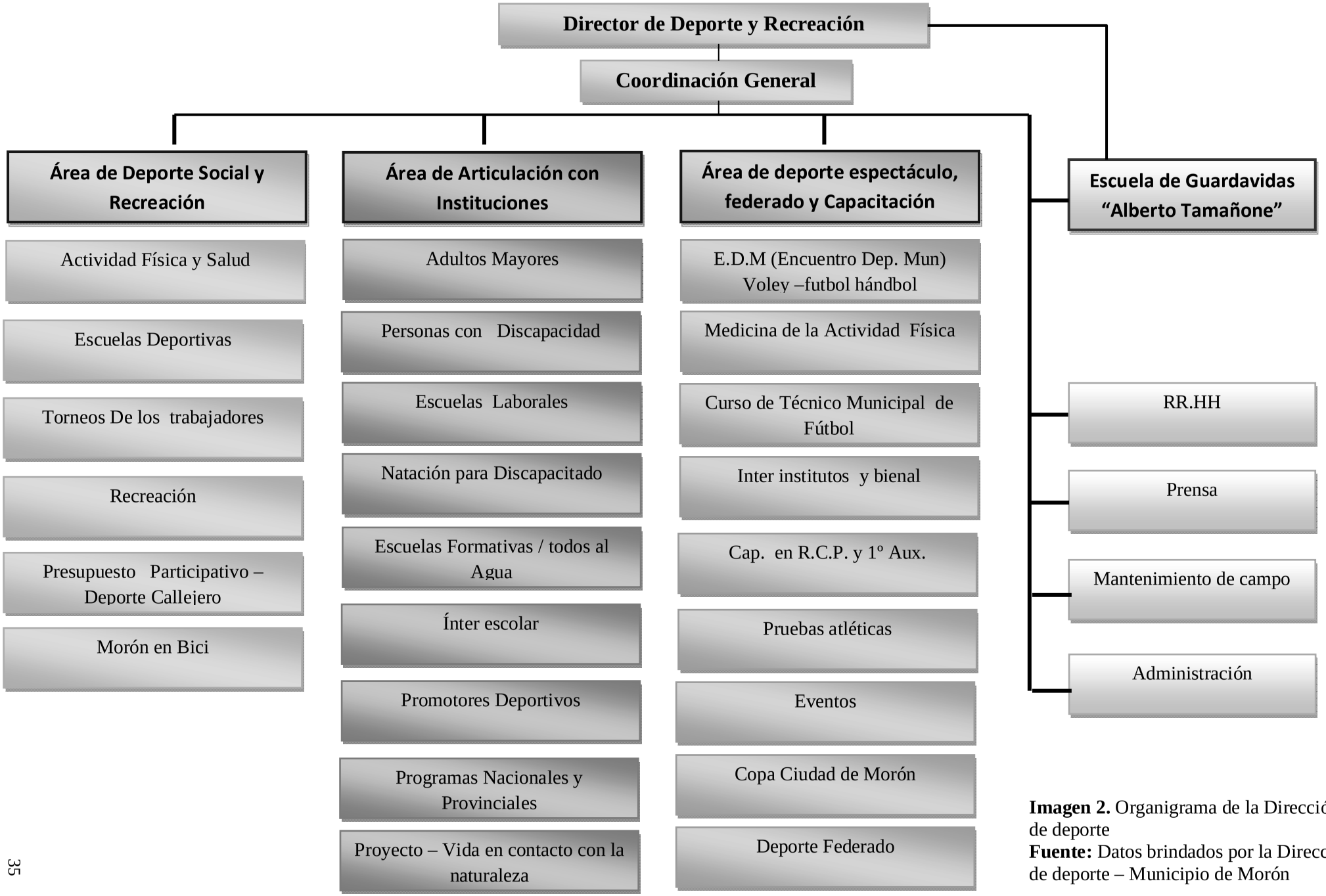


Imagen 2. Organigrama de la Dirección de deporte
Fuente: Datos brindados por la Dirección de deporte – Municipio de Morón

ACCIONES TRANSVERSALES – COLONIA DE VERANO – DIA DEL NIÑO/A – COLONIA DE INVIERNO – PROMESA DE FIDELIDAD A LA BANDERA – BIENAL DEL DEPORTE – PRUEBA ATLETICA -

2.3 Programas 2013

2.3.1 Programas para personas con Discapacidad y Psicomotricidad

1. "Escuela Especial – Sábados Diferentes" – Proyecto de carácter social destinado a personas con discapacidad mental pertenecientes al municipio de Morón. Modalidad: Colonia de media jornada con transporte, merienda, y a cargo de profesores especializados. Este proyecto comenzó a implementarse en el año 2000 y se logró integrar a las Instituciones y Escuelas para Personas con Discapacidad. Participantes: 150.
2. Deporte y Actividad Física para Escuelas Laborales. El objetivo es promover la participación en un espacio de juego y deporte, contribuyendo al proceso de integración social entre los jóvenes de los diferentes Centros de Formación Laboral y Escuelas Especiales de Morón.
   Participantes: 200
3. "Colonia de Invierno para personas con Discapacidad"- Proyecto de carácter recreativo – social con formato quincenal. Modalidad: Colonia de media jornada a cargo de Profesionales Especializados con transporte y merienda. Su implementación está prevista para el receso escolar, logrando una continuidad en el proceso educativo en las personas con discapacidad, ya que se relaciona con el proyecto de "Sábados Diferentes". En éste se brindan actividades recreativas, deportivas, plásticas y culturales. Participantes: 150.

2.3.2 Torneos Municipales, Programas Nacionales y Provinciales

1. Juegos Deportivos Buenos Aires la provincia: - Programa provincial ejecutado en diferentes etapas: municipal, regional y provincial de carácter deportivo competitivo. Modalidad: Competencia deportiva en 25 disciplinas en la cual participan instituciones educativas, clubes, entidades intermedias, etc. Participantes: 3000.
2. Liga Municipal de Fútbol, Vóley, balonmano y softbol – Proyecto de carácter deportivo, competitivo y social. Modalidad: Competencia de la disciplina de fútbol 11 y fútbol reducido que se desarrolla en zonas y relaciona al voluntariado deportivo con las entidades y el municipio. La liga de vóley se desarrolla en forma de encuentros trimestrales en tres categorías, destinada a jugadores no federados. Las ligas de softbol y hándbol se desarrollan en forma de encuentros periódicos. Participantes: 1200.
3. Juegos Deportivos Intercolegiales: Torneo participativo de carácter deportivo social, en las disciplinas de vóley, balonmano y atletismo, dividido en dos etapas: 1–Clasificatoria y 2–Campeonato, y en tres categorías. Está destinado a la Escuela Primaria (EP) y Escuela Secundaria (ES), Estatales y Privadas del municipio de Morón. Participantes: 1500.
4. Torneos nocturnos de atletismo: se desarrollan en tres encuentros con pruebas de pista y campo. Participantes: 150.

2.3.3 Programas de Recreación y Vida en la Naturaleza

1. Plazas Recreativas "MEGA PLAZAS": Proyecto de Carácter recreativo social descentralizado. El programa "Plazas Recreativas" recorre plazas y espacios

públicos de todo el territorio de Morón, presentando una propuesta recreativa para niños y niñas de 3 a 14 años. Su contenido es: laberinto inflable, juegos cooperativos, metegol humano, carreras de relevos y juegos para los más chiquitos. Participantes: 4000

2. Colonia de Invierno para niños y niñas: Proyecto de carácter recreativo social descentralizado con formato de seis encuentros (3 veces por semana), desarrollado durante el receso escolar de invierno. Modalidad: Colonia de media jornada en el turno de tarde a cargo de profesionales especializados con merienda. Se brindan en la misma actividades deportivas, recreativas, y culturales. Se desarrolla en plazas del municipio de Morón. Participantes: 3000.
3. Día del Niño y la Niña: Festejo con actividades recreativas y culturales en formato descentralizado. Modalidad: Actividades rotativas que incluyen merienda. El mismo se realiza en diferentes plazas del municipio, como corolario de la actividad de colonia de vacaciones de invierno. Participantes: 2000.
4. Vida en contacto con la Naturaleza: Programa implementado con un fuerte vínculo entre las Escuelas Primarias, la Jefatura de Educación Física y la Dirección de Deportes. El mismo consta de media jornada, jornada completa o pernocte. Se realiza en el Centro Deportivo y Recreativo Municipal "Gorki Grana", incluyendo también a los jardines municipales. Además se brinda: servicio de transporte, lugar para acampar, materiales necesarios, desayunos, meriendas y asesoramiento en las presentaciones de las planificaciones. Participantes: 500.

2.3.4 Programas de Deportes Social, Formativo y Competitivo

1. Escuelas Deportivas: Proyecto deportivo, recreativo y social. Modalidad: Escuelas deportivas de diferentes disciplinas a cargo de profesores especializados. Se brindan actividades sistematizadas de carácter formativo con una frecuencia mínima de dos veces por semana. Participantes: 800.
2. Deporte Callejero: La propuesta está dirigida a la recuperación del espacio público como un lugar de encuentro, generando momentos de práctica deportiva. Las actividades a realizar dentro del marco de la promoción del deporte son: fútbol callejero, vóley y básquet. Estas actividades son para ambos sexos y están dirigidas a jóvenes de 12 a 18 años, a cargo de profesores de Educación Física. La actividad consta de armar en la calle la estructura conformada con instalaciones deportivas transportables y desarmables. Participantes: 150
3. Equipo Municipal de Softbol y Atletismo: Proyecto deportivo competitivo. Modalidad: Grupo de entrenamiento, representativo del municipio de Morón a cargo de profesionales especializados. Tiene una frecuencia de 6 veces por semana. Se provee transporte para las competencias y afiliación federativa correspondiente. Participantes: 200
4. Acondicionamiento Físico en Plazas: Proyecto de carácter preventivo y social descentralizado, cuyo objetivo es la promoción de la salud a través de la actividad física. Modalidad: Grupo de trabajo en distintas plazas del municipio de Morón, en horarios matutinos y vespertino a cargo de profesionales especializados en el área, con una frecuencia de 2 veces por semana. Participantes: 750.

El programa se implementa a través de los siguientes proyectos: “Proyecto de Acondicionamiento Físico” (Actividad física en plazas, bicicletas fijas), “Proyecto de Articulación con Centro de Salud” y “Proyecto de Diferentes tipos de Gimnasias”.

5. Bicicletas fijas: actividad aeróbica con bicicletas especialmente diseñadas, en grupos de hasta 20 beneficiarios. Se dictan en el polideportivo “Gorki Grana” en diferentes horarios. Con profesores especializados para dicha actividad. Participantes: 200.
6. Deportes de verano: Proyecto de carácter deportivo, recreativo y social centralizado, implementado en los meses de enero y febrero en horario nocturno, destinado a adolescentes y jóvenes. Modalidad: torneo deportivo de verano, en las disciplinas de fútbol 11, futbol 7 y vóley de playa, compitiendo por categorías a cargo de profesionales especializados en el área. El mismo cuenta con jueces oficiales de diferentes disciplinas. Participantes: 300.
7. Todos al agua: Programa de carácter social, formativo y deportivo, destinado a Escuelas Primarias con comedor del municipio de Morón, formato trimestral con una frecuencia de una vez por semana a contra turno del horario escolar. Cuenta con transporte, desayuno o merienda, también con profesores especializados, logrando una continuidad con los programas de verano. El programa busca brindar las herramientas para lograr que los niños/as tengan autonomía en el medio acuático a través de juegos y actividades. Participantes: 350.
8. Futbol femenino: actividad social –deportiva, con un encuentro semanal de 1hs 30’ de duración. Las clases se dictan en el polideportivo “Gorki Grana” y en la UGC6 (Unidad de Gestión Comunitaria N° 6) con edades que van a partir de los 13 años. Las clases son dictadas por profesores nacionales de Educación Física. Participantes: 50.

2.3.5 Programas para Adultos Mayores

1. Torneo Buenos Aires la Provincia: Etapa municipal – Proyecto provincial, ejecutado en distintas etapas: municipal, regional y provincial. Modalidad: Competencia en 15 disciplinas, de precisión y de azar. Participantes: 550.
2. Jornadas de Verano para la tercera edad: Proyecto de carácter recreativo social. Modalidad: Jornadas en turno vespertino con diferentes centros de jubilados de Morón, a cargo de profesionales especializados, con transporte y merienda; se brindan actividades lúdicas – recreativas y culturales, durante los meses de enero y febrero. En el proyecto se vincula temáticamente la actividad física con la salud. Participantes: 950.
3. Torneo Municipal de Autogestión” La Tercera no es la Vencida “. Proyecto de carácter recreativo social. Modalidad: Jornadas deportivas y recreativas que son organizadas por los propios adultos y adultas mayores en sus centros de jubilados, asistidos por profesionales de la Dirección de Deportes y Recreación. Los ganadores de cada centro de jubilados confluyen en una gran final municipal. Participantes: 300.

2.3.6 Programas de Formación y Capacitación

1. Escuela de Guardavidas: Escuela con certificación a nivel nacional, cuyos egresados obtienen la "Libreta de Guardavidas", título habilitante y obligatorio para ejercer la profesión del Salvamento Acuático en piletas o playas. Esta escuela tiene una antigüedad de 30 años y es la más antigua de la provincia de Buenos Aires. Modalidad: Clases teóricas y prácticas, dictadas diariamente en horario vespertino de duración anual, a cargo de profesionales especializados en las diferentes áreas. Participantes: 60.
2. Curso de Técnico de Fútbol Municipal: Curso destinado al voluntariado deportivo, descentralizado, cuyo desarrollo se lleva a cabo en distintas sedes ubicadas en entidades deportivas del municipio de Morón, con una frecuencia de una vez por semana en horario vespertino. Este curso está relacionado estrechamente con la Liga Municipal de Fútbol, ya que los técnicos que dirigen los equipos son en su mayoría egresados de este curso. Completan este programa, jornadas y encuentros en ésta y otras disciplinas. Participantes: 120.
3. Biblioteca Pública del Deporte, la Actividad Física y la Recreación. Inaugurada en el año 2004. Es un Programa transversal, del que parten la totalidad de las acciones de capacitación y formación, como por ejemplo los ciclos de conferencias sobre temáticas deportivas que se articulan con los Institutos de Educación Física de la zona Oeste y clubes del municipio de Morón, y la Bienal del Deporte de la Actividad Física y la Recreación. Participantes: 200.
4. Bienal del Deporte, la Actividad Física y la Recreación: Programa en articulación con las Instituciones de Nivel Terciario de Morón que promueve la capacitación permanente de los diferentes actores del mundo deportivo. Este encuentro de formación se realiza cada dos años y cuenta con la participación de reconocidos expositores argentinos e internacionales. Ha sido auspiciado por la Secretaría de Deportes de la Nación. Participantes: 1500.
5. Capacitación en RCP (Reanimación Cardiopulmonar): con el propósito de multiplicar el conocimiento, la Dirección de Deporte trabaja en capacitar a la mayoría de los ciudadanos y ciudadanas. Se desarrolla como talleres teórico/prácticos dictados por docentes de la Escuela de Guardavidas. Socializa contenidos de primeros auxilios y reanimación cardio-pulmonar. Participantes: 2000.
6. Ciclo de Conferencias: Charlas de diferentes disertantes al ámbito local y nacional, con orientación a la iniciación deportiva como así también con una mirada al deporte competitivo. Son charlas teórico – prácticas dictadas en las instalaciones de diferentes profesorados de Educación Física, con los cuales mantenemos otros convenios. Participantes: 600.

2.3.7. Deporte espectáculo

1. Copas ciudad de Morón: torneos organizados en conjunto con diferentes instituciones deportivas del municipio, jugando entre si, en dos modalidades partidos directos y cuadrangulares. Las disciplinas deportivas son: básquet, rugby, softbol masculino y femenino, balonmano, hockey femenino sobre césped, vóley, y natación. Participantes: 5000.

2. Inter institutos: Programa orientado a la competencia deportiva de diferentes deportes (natación, balonmano, vóley y básquet) para Institutos de Educación Física. La planificación y diseño de las competencias se articula con las instituciones. Participantes: 500.
3. Morón en bicicleta: Corte de calle entre caseros y primera junta, sobre la avenida D. Juan Perón (ex Gaona), armando un circuito cerrado para disfrutar de andar en bici y rollers. Otra actividad dentro del programa son las clases de bici fija en dos horarios. Participantes: 100

3. EL PROGRAMA MUNICIPAL "COLONIA DE VERANO" DE MORÓN .

3.1. Introducción

Dotar al Estado de fortaleza y efectividad es una condición necesaria para llevar adelante políticas públicas que vayan en línea con las aspiraciones de los sectores populares en la Argentina.
Diseñar políticas públicas de promoción y desarrollo con fuerte compromiso desde la multiplicidad de las áreas, entenderla como un todo, abordándola integralmente, utilizando las herramientas que ofrece la educación no formal son oportunidades para abordar las problemáticas de niños y niñas y jóvenes.
Dicha participación se realiza dentro de un marco de políticas democráticas, donde la construcción en conjunto con organizaciones sociales, instituciones educativas públicas y la gestión municipal se articulan para entregar a nuestra comunidad acciones específicas que permitan a los sectores populares acceder a servicios que garanticen transparencia, calidad y gratuidad desde la gestión de gobierno.
La Colonia de Verano es un espacio donde además de desarrollar una habilidad deportiva, disfrutar de la recreación y del contacto con la naturaleza, los niños, niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores que asisten experimentan una fuerte cultura democrática, con participación, compromiso, solidaridad y compañerismo.

3.2. Fundamentación

El rol del Estado en políticas sociales orientadas al deporte y la recreación debe promover espacios que faciliten el acceso a la comunidad en su conjunto a actividades que estimulen la participación ciudadana, generando una organización social en beneficios comunes.
Las acciones de gobierno deben considerar, como premisas fundamentales en el abordaje de las prácticas, el vincularse con las personas desde lo humano, entender las necesidades, construir alternativas de abordajes basados en la confianza, la sinceridad y el respeto. Entre otras formas de vincularse podemos mencionar también el acompañamiento, entendido como una experiencia de relación personal. También identificar y descodificar palabras claves en el lenguaje como democracia, calidad de vida, tolerancia, respeto, integración, discriminación, inclusión social.
Todas estas acciones deben estar dirigidas a fomentar la Construcción Ciudadana donde la acción solidaria está vinculada al desarrollo comunitario.

3.3. Descripción de los Proyectos que componen el Programa "Colonias de Verano"

La Colonia de Verano del municipio de Morón es un programa que ejecuta la Dirección de Deporte pero que posee un abordaje integral por parte de otras áreas de la gestión, jerarquizando y abarcando campos en donde el deporte no llega. Tiene como propuesta promover espacios de participación ciudadana entendiendo a los destinatarios como sujeto de derecho.
Cada una de las acciones se desarrolla en centros deportivos y recreativos públicos y privados, dentro del radio que componen el municipio de Morón. En el caso de las instituciones privadas, éstas firman un convenio con el municipio, cediendo el uso de sus instalaciones con fines recreativos y deportivos. La Colonia se divide en 5 (cinco) proyectos los cuales respetan las normativas generales que tiene el programa y sus objetivos generales, pero ejecutan sus propuestas didácticas elaboradas a partir de la construcción en conjunto del personal docente.
Se lleva adelante en dos periodos de tres semanas cada uno, de lunes a viernes y ambos turnos. Finaliza con un gran cierre convocando a todos los que pasaron por la Colonia en un evento con característica masiva. Para poder asistir es necesario completar una ficha de salud y una ficha de autorización por parte de la familia a cargo.
El servicio cuenta con transporte, desayuno, merienda según corresponda, talleres culturales de teatro, música, malabares, la atención médica está cubierta con un servicio de emergencias y una enfermera que está exclusivamente para niños y niñas de la Colonia. A cada niño o niña que pasa por la Colonia se le entrega una prenda de vestir, casaca, con los colores y el logo institucional. También se le entrega la revista de la Colonia de Verano armada por las varias Direcciones de las distintas áreas municipales intervinientes, como Acción Social, y la Dirección de Niñez y Juventud (organismo del Estado Municipal que tiene bajo su responsabilidad la protección y promoción de los derechos y niños/as y jóvenes), entre otras.
Los proyectos que se ponen en marcha con el Programa son los siguientes:

- La Colonia para niños y niñas de 4 a 13 años.
- La Colonia para jóvenes de 14 a 20 años
- La Colonia para personas con discapacidad mental de 6 en adelante.
- Colonia para Adultos Mayores.

3.4. Marco conceptual del Programa "Colonia de Verano"

<u>Universo del programa: Construcción de ciudadanía</u>

- Promover y sustentar políticas públicas con principios de equidad, gratuidad y calidad, que promuevan la participación ciudadana.

<u>Propósito del programa</u>

- Promover espacios de participación entendiendo al ciudadano/a como sujeto de pleno derecho.

<u>Objetivo general del programa</u>

- Favorecer el desarrollo integral de niños/as, adultos y adultos mayores.

Objetivos específicos para la Colonia de niños, niñas, jóvenes

- Contribuir al proceso de la participación ciudadana, entendiendo ésta como un ámbito propicio para el desarrollo social.
- Contribuir al proceso de integración social, ampliación de la libertad personal en el medio acuático y autonomía de los concurrentes.

Objetivos específicos para la Colonia de adultos mayores

- Despertar la conciencia de los adultos mayores sobre los beneficios para la salud que la actividad física, la buena alimentación, la vida al aire libre y el contacto con la naturaleza aportan.

Las Metas cuantitativas son propuestas a partir del diagnóstico anual

Las palabras claves del programa son el respeto, la solidaridad, la resolución de conflictos por vías pacificas, la integración y la comprensión del juego.

3.5. Proyecto 1: Colonia para niños y niñas de 4 a 13 años

Este proyecto de Colonia de Verano se genera como ámbito para acompañar y formar dentro de la esfera de la educación no formal a través del deporte, la recreación y la vida en contacto con la naturaleza.

Se trata de un proyecto de recreación social, de formación y de pertenencia para la comunidad, para dar igualdad de oportunidades, con un fuerte compromiso humano y profesional. Esta articulado con las instituciones educativas, deportivas y sociales del municipio. Cuenta con servicios de transporte, desayuno, merienda, talleres culturales, talleres de atención de la salud, entrega de revista elaborada por las áreas del municipio, y entrega de casacas, entre otras cosas.

Los participantes están agrupados en grupos respetando las edades y los intereses lúdicos.

Dentro de las actividades se pone especial énfasis en las actividades acuáticas desarrollando destrezas y buscando la autonomía dentro del agua.

Se desarrolla en 5 sedes dentro de la ciudad de Morón.

Destinatarios: 6000 niños/as

Turnos: mañana y tarde.

3.6. Proyecto 2: Colonia para jóvenes de 14 a 18 años

La propuesta de Colonia para jóvenes está pensada para estimular la participación ciudadana generando organizaciones sociales en beneficios comunes y alentando la integración. Además es un espacio que surge desde la necesidad de establecer vínculos y fortalecer aquéllos que se construyen territorialmente durante el año. Está articulada con la Dirección de Juventud y el programa *Envión* (programa provincial para implementar en municipios y que está destinado a jóvenes en situación de vulnerabilidad).

Tiene la modalidad de dos encuentros semanales en las sedes de la Colonia y un encuentro en las asambleas territoriales.

Cuenta con servicios de transporte, merienda, talleres culturales, talleres de atención de la salud, entrega de revista, y entrega de casacas, entre otras cosas.

Los participantes están agrupados en grupos respetando las edades y los intereses lúdicos.
Dentro de las actividades hay especial énfasis en las actividades acuáticas desarrollando destrezas y buscando la autonomía dentro del agua.
El horario es a partir de las 17 hs., con una duración de 3 hs. por jornada.

3.7. Proyecto 3: Colonia para personas con discapacidad mental de 6 en adelante.

En la sede del polideportivo Municipal "Gorki Grana", se llevarán adelante las acciones de Colonia para personas con discapacidad. Cuenta con varias instalaciones dedicadas a distintas disciplinas deportivas. Las y los participantes están divididos en grupos conformados con criterios pedagógicos de edad, características físicas y cognitivas.
Desarrollan actividades lúdicas, deportivas y estéticas expresivas que parten de un proyecto anual, elaborado y llevado a cabo por docentes especializados en el área, dándole continuidad a dicho proyecto año tras año. Además de realizar las diferentes actividades recreativas, el proyecto brinda merienda, talleres culturales, entrega de la revista de la Colonia, entrega de casacas y transporte, que recorren los diferentes puntos geográficos de la ciudad de Morón
De esta manera, el Estado Municipal brinda un servicio de calidad, el cual está vinculado a brindar un programa sistemático que contribuya al proceso de integración social y autonomía de los concurrentes, buscando la motivación constante y el generar un desarrollo en su comportamiento positivo.

3.8. Proyecto 4: Colonia para adultos y adultas mayores.

El proyecto se desarrolla durante los meses de enero y febrero y cuenta con el apoyo de la Dirección de Arte y Cultura (organismo del Estado Municipal dedicado a promocionar y desarrollar los espacios culturales).
Las actividades que se desarrollan son recreativas. También se realizan talleres de danza folclórica y tango, junto con charlas de nutrición sobre los beneficios de una alimentación saludable. El eje transversal de las actividades tiene relación directa con despertar la conciencia de los beneficios para la salud que la actividad física, la buena alimentación y la vida al aire libre y en contacto con la naturaleza aportan.
En las jornadas participan personas adultas mayores ya sea en forma particular o provenientes de diferentes centros de jubilados de la ciudad de Morón. Cuenta con servicios de transporte, merienda, talleres culturales, talleres de atención de la salud y entrega de revista, entre otras cosas.

3.9. Estructura del Programa

<u>Etapa de diagnóstico y Planificación Estratégica</u>
A partir del mes de septiembre se comienza con un abordaje de las experiencias anteriores convocando a diferentes actores, referentes de las instituciones, personal docente, entre otros. Se establecen las normativas a trabajar para el año corriente y las líneas de acción. Dividiendo las tareas generales en 5 áreas.

ÁREA 1. Recursos Humanos. Contratación de docentes, personal de campo, equipo interdisciplinario, entre otros.

Sedes	Profesores de Educación física durante el día de Colonia		Auxiliares (estudiantes de 3° y 4° año en Ed. Física)	
	Turno Mañana	Turno Tarde	Turno mañana	Turno Tarde
Club S.I.T.A.S	9	11	9	14
Sitas Inicial (MI)	-------	3	------	-----
Club Matreros	7	9	7	9
C.E.N.S. N°454	5	5	5	5
Club Parque	6	6	6	6
Adultos Mayores	-----	3	------	3
Colonia Para Jóvenes	-----	6	------	6
Gorki Grana	------	9	------	10

Tabla 1. Modelo necesidades de docentes Colonia de verano 2013.
Fuente: elaboración propia – Información proporcionada por la Dirección de Deporte y Recreación.

Sedes	Personal de mantenimiento	Personal de enfermería	Equipo interdisciplinario	Guardavidas
S.I.T.A.S	4	1	1	3
Sitas Inicial (MI)	1	1	1	1
Matreros	3	1	1	3
C.E.N.S. N°454	3	1	1	2
Club Parque	3	1	1	2
Adultos Mayores	2	1	1	1
Colonia Para Jóvenes	4	1	1	4
Gorki Grana	3	1	1	2

Tabla 2. Necesidades del personal de manteniendo, enfermería, equipo interdisciplinario, guardavidas.
Fuente: elaboración propia– Información proporcionada por la Dirección de Deporte y Recreación.

ÁREA 2. Recursos Económicos. Con recursos genuinos municipales (pago de la tasa municipal), la inversión en el programa de la Colonia de verano 2013 fue de $ 1.932.993,35 pesos argentinos (365.000 dólares aproximadamente).

ÁREA 3. Aspecto de Infraestructura. Puesta a punto de los espacios donde se desarrollan las actividades, con criterio pedagógico y un fuerte compromiso en la seguridad, mantenimiento de piletas, mantenimiento de los edificios, insumos y materiales varios.

ÁREA 4. Aspecto didáctico-pedagógico y articulación con otras áreas de la gestión. Establecer las líneas ideológicas de los contenidos a abordar por docentes y otros/as. Diseñar un esquema didáctico que organice y facilite la tarea. Articular las intervenciones con otras áreas del municipio.

ÁREA 5. Logística de transporte y vacantes asignadas por puntos de encuentros dentro del territorio de Morón. Diseñar un esquema que permita el traslado de colonos/as a las diferentes sedes, garantizando la seguridad de los mismos.

Etapa de difusión

Durante el mes de noviembre se abordarán acciones de difusión en instituciones educativas, clubes e instituciones cercanas.

Etapa de introducción

Se abordaran con el equipo de coordinadores las posibilidades de implementación de las acciones programadas para el año corriente.

Se establecerá junto con las UGCs (Unidades de Gestión Comunitarias de carácter descentralizado) y las organizaciones sociales, la normativa para la entrega de las vacantes de la Colonia.

Etapa de intervención

Desde el primer día hábil de enero hasta la segunda semana de febrero se llevaran adelante en las distintas sedes las acciones recreativas y deportivas de la Colonia.

Junto con todos los actores que intervienen en la Colonia se programa y ejecuta el cierre de la misma.

Etapa de evaluación

Durante el mes de marzo se programan reuniones de evaluación por sede con cada docente y una reunión de programación final. En ella, se elabora un documento que se utilizará como pre diagnostico el año siguiente.

3.10. Articulación con las otras Áreas de gestión municipal (abordajes integrales)

Establecer la articulación con las diferentes Áreas que componen el Estado Municipal enriquece y jerarquiza las acciones, de modo que las intervenciones buscan abordar a las personas desde la integralidad de las mismas.

- Taller de RCP (Reanimación Cardiopulmonar) y primeros auxilios, en articulación con la Escuela de Guardavidas municipal “Alberto Tamañone”, que es un curso municipal anual de salvamento acuático, primeros auxilios, RCP, etcétera.

- Taller de Educación Vial, en articulación con la Dirección de Tránsito, busca sensibilizar acerca de la responsabilidad y seguridad del peatón y ciclistas.

- Taller de salud bucal, en articulación con la Dirección de Políticas de Salud, brinda un servicio de atención con derivación a centros de salud cercanos al domicilio de niños/as.

- Articulación con la Dirección de Niñez y Juventud, la cual aporta al programa el trabajo interdisciplinario de profesionales, garantizando una perspectiva en los derechos de niños y niñas, y el abordaje en casos de vulnerabilidad de derechos.

- Taller de políticas ambientales, en articulación con la Dirección de Políticas Ambientales (órgano municipal encargado de diseñar y ejecutar las políticas relacionadas al cuidado del ambiente y el desarrollo sustentable). El taller busca sensibilizar desde la infancia el cuidado del agua, y junto con esto una variable de recolección de residuos reciclables.

- Espectáculos culturales, en articulación con la Dirección de Cultura, presentaciones de artistas, entre ellos magos, malabaristas, y mimos, entre otros, que se desarrollan en las distintas sedes.

- Área técnica, que aporta las herramientas necesarias para garantizar audio, micrófonos, logística de camioneta, etc.

- Dirección de Género, desde esta Dirección se realizan talleres de sensibilidad acerca del lenguaje sexista, y aporta a la construcción del nuevo paradigma en términos de igualdad de género en las políticas públicas.

- Dirección de Prensa, desde la que se llevan adelante acciones relacionadas con las publicaciones, revistas, afiches y comunicados institucionales.

- Dirección de Educación, desde la cual se articulan las acciones de gobierno relacionadas con la escuela pública.

3.11. Edición y entrega de de revistas

Junto con las distintas Áreas de gestión del municipio se confecciona la revista de la Colonia de Morón. En la misma, se podrán encontrar diferentes novedades que responden a intereses de niños/as que participaron de la Colonia. Además cuenta con importantes notas a personalidades del deporte argentino, quienes comparten junto con los colonos/as las anécdotas de su vida deportiva, destacando la importancia de los valores del deporte.
La entrega se realiza en las distintas sedes, en los dos periodos y para ambos turnos. Pasaron por las publicaciones: Manu Ginobilli, Lionel Messi, Luciana Aymar, entre otros.

3.12. Entrega de Remeras

Como todos los años el municipio de Morón entrega a los niños/as una remera (camiseta) de la Colonia. De esta manera, todos los chicos/as y jóvenes que pasaron por el programa se llevaron un recuerdo más de la Colonia de Morón.

3.13. Pasantías de Jóvenes (Promotores Deportivos)

Durante el periodo que dura la Colonia de verano más de 80 jóvenes de 18 a 20 años realizan sus tareas como promotores deportivos. Realizan talleres de capacitación en primeros auxilios y adquieren herramientas básicas para la conducción de grupos, planificación de actividades lúdicas y deportivas.

3.14. Jornada de evaluación con docentes

A mitad de periodo se realiza con todo el personal una jornada de evaluación. En la misma se intenta desnaturalizar prácticas y reelaborar herramientas. Además, en una segunda etapa se utiliza para integrar al personal de las distintas sedes.

3.15. Cierre de Colonia de Verano

El cierre de Colonia se realiza convocando a la comunidad entera a un espectáculo de calidad, educativo y de jerarquía. Tiene como propósito reencontrarse en el espacio público (plaza central del municipio de Morón).
Se diseña un espacio con lugares para los colonos/as, familiares, espectáculo, etc. Además de mostrar el tránsito de los niños y niñas por la Colonia, se puede disfrutar de los espectáculos.

4. PLAN MUNICIPAL DE POLÍTICAS DEPORTIVAS, MORÓN 2009 – 2013 .

El Plan de políticas públicas vinculadas al deporte, la actividad física y la recreación tiene una profunda aceptación por la comunidad de Morón. Las áreas informativas que se ocupan de evaluar la gestión municipal la destacan como una de las políticas con mayor inserción territorial. Estas políticas se han transformado en instrumentos fundamentales que estimulan la creatividad y el cuidado de la salud en aquellos ciudadanos y ciudadanas que lo practican.

Al incorporar un Plan de políticas deportivas al proyecto de gestión es fundamental la elaboración de la misión de las acciones y la visión de los actores que intervienen desde distintos ámbitos.

La misión: impulsar una política deportiva que permita promover y desarrollar el deporte en sus cuatro niveles: Social, Formativo, Competitivo y Elite, tomando a la recreación y a la vida en contacto con la naturaleza como elemento integrador, llegando a la mayor cantidad posible de habitantes, desde la niñez hasta los adultos mayores, colaborando en el desarrollo de una cultura del deporte y la actividad física, y una formación de ciudadanos más plenos y democráticos
Visión: aporte para una construcción de la cultura del deporte, actividad física y la recreación, en un marco de construcción ciudadana[16].

4.1. Principios del Plan Municipal

Los principios y estrategias de la gestión se fundamentan sobre la base de tres conceptos que se plasman en todas sus intervenciones: **La Calidad, la Equidad y la Gratuidad.**

En el marco de implementación de estas acciones y contribuyendo al desarrollo de políticas vinculadas a la cultura del deporte, la actividad física y la recreación se establecen los siguientes principios y estrategias de acción:

- Construir una política deportiva, en la que el Estado sea promotor fundamental de una cultura del deporte, la actividad física y la recreación.
- Promover acciones deportivas y recreativas junto a los sectores de la comunidad que fomentan las mismas en todo el territorio.
- Articular acciones conjuntas con otras Áreas de la gestión, generando una traducción de esfuerzos mancomunados para mejorar la accesibilidad al deporte, la actividad física y la recreación.
- Acercamiento y vinculación con Entidades Intermedias: Clubes, Sociedades de Fomento, Centros de Jubilados, etc. promoviendo acciones conjuntas que responden a la misión.
- Implementación de Programas junto a la Escuela Pública, con el objeto de que esta práctica amplíe las posibilidades formativas en el período de la infancia y adolescencia.
- Realización de eventos: Colonia de Vacaciones, Juegos Escolares, Encuentros Deportivos y Recreativos como hecho socializador y estimulador de la práctica deportiva, de la actividad física y de la recreación.
- Implementación de un Programa para la Comunidad de Personas con Discapacidad y Adultos Mayores, ubicando al Estado Municipal como promotor de los mismos.
- Recuperación de la actividad física como hecho cultural y agente de prevención de la salud, promoviendo su sensibilización y apropiación.
- Promoción de políticas públicas deportivas, que permitan una igualdad de acceso y desarrollo tanto a hombres como a mujeres.
- Intervenciones deportivo- recreativas en espacios públicos que permitan a los vecinos y vecinas recrearse en su tiempo libre y mejorar su condición física.

Es importante destacar que las acciones que favorecen al desarrollo del deporte social y sus distintas aristas contribuyen también al *Trayecto Formativo de Promoción Deportiva*, que es el proceso integral ascendente y/o descendente que puede atravesar un ciudadano en pos de una mejor calidad de vida, a través de la búsqueda de mejores resultados deportivos. Este trayecto comienza con la práctica -inserción en el deporte social y puede proyectarse pasando a otra/s categorías del deporte formativo, deporte de competencia hasta el deporte de élite.

El proceso, abarca la totalidad de la vida deportiva de un ciudadano, contemplando la adaptabilidad necesaria que requieren las personas con discapacidad.

Entrando en la etapa final del Plan de Políticas Deportivas 2009-2013 y luego de haber transitado el camino que hoy nos encuentra garantizando a una porción mayoritaria de nuestro municipio el derecho al acceso al deporte, a la actividad física y a la recreación.

Entendemos que el futuro nos convoca a un nuevo diseño del plan de políticas deportivas, profundizando en los logros y actualizando los saberes. Es fundamental reconocer que nuestro país, a diferencia del inicio de la gestión, ha transitado 30 años de Democracia, recuperando las instituciones sociales, invirtiendo fuertemente en educación (más del 6% del PBI), con el índice de desempleo de un digito, realidades muy distintas a los años noventa y principios del nuevo siglo.

4.2. La democratización del deporte como eje del Plan Municipal

Democratizar el deporte, la actividad física y la recreación es garantizar en primera instancia una igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos y ciudadanas, entendiendo al Estado como principal promotor de esta responsabilidad. Por esto concluimos que el diseño de políticas públicas vinculadas a la promoción y al desarrollo deportivo debe garantizar una participación ciudadana. En este sentido, en la ciudad de Morón hay una clara definición, en términos de participación. Al respecto el ex Intendente de Morón Martín Sabbatella sostiene que:

> *Las políticas públicas óptimas, las más eficientes, las que mejores resultados tienen, son aquellas que surgen desde el protagonismo de la comunidad, las que son fruto de una articulación seria y responsable entre los representantes políticos y todos los actores sociales que la componen*[(17)].

4.3. El Modelo de Presupuesto Participativo

El modelo de Presupuesto Participativo es una acción de gobierno para democratizar el presupuesto municipal. Ha contribuido a la participación de vecinos y vecinas y a favor de profundizar la democratización del deporte, la actividad física y la recreación. Es una experiencia innovadora en la provincia de Buenos Aires que a partir del año 2006 viene implementándose en el marco del Programa de Descentralización Municipal[(18)]. Esta decisión construye una presencia más fuerte del Estado en el territorio y trae la mirada de los barrios al centro del dispositivo gubernamental. Se trata de un modelo de gestión que apunta a la consolidación democrática y al protagonismo ciudadano a través del cual las vecinas y vecinos podrán decidir de qué manera se utilizará e invertirá una parte de los recursos públicos del municipio el próximo año.
La implementación del presupuesto participativo en Morón tiene como referente, entre otros, el proceso de presupuesto participativo de Porto Alegre (Brasil). El mismo fue iniciado en el año 1989 convirtiéndose en una experiencia precursora en la región y modelo de todas las que la siguieron. En Morón comenzó en el año 2006 conjuntamente con el proceso de descentralización territorial conformado por las 7 Unidades de Gestión Comunitaria divididas en el territorio moronense.
El Presupuesto Participativo es un sistema de formulación, seguimiento y control de ejecución de los recursos públicos, mediante el cual la población determina, en el marco de un proceso colaborativo, dónde se harán las inversiones y cuáles son las prioridades, obras y acciones que van a ser desarrolladas por el gobierno[(19)].

Esto significa que la ciudadanía participa activamente con la gestión de los recursos públicos y en el diseño de las políticas públicas.

Entre los objetivos del modelo podemos destacar los siguientes:

- Profundizar en los mecanismos de gestión asociada entre el Estado y la comunidad, avanzando hacia una nueva etapa de participación ciudadana.
- Promover la equidad en el desarrollo territorial, para que todos los barrios del municipio tengan las mismas oportunidades.
- Favorecer la implementación de proyectos que impacten de manera directa en la mejora de la vida cotidiana.
- Promover y consolidar el protagonismo ciudadano en el diseño, la discusión y la puesta en marcha de políticas públicas de alcance local.

Esto se ha plasmado en los proyectos elaborados y elegidos por la ciudadanía, que permiten desarrollar programas de deporte social en diferentes barrios.
El modelo presenta 4 instancias previas que garantizan la democratización y transparencia. En su primera fase los vecinos/as son convocados a asambleas barriales donde personal idóneo de la municipalidad desarrolla una metodología de participación popular. En la asamblea se van construyendo diversas ideas con los aportes de vecinos/as. A partir de la elaboración de las ideas, éstas son enviadas a las áreas temáticas de cada Dirección donde se formulan los proyectos que luego serán elegidos por la mayoría de los vecinos.
Con los presupuestos participativos se han ejecutado algunos de los siguientes proyectos: Deporte Callejero en los Barrios, Recreación para Niños y Niñas en los Barrios, Construcción de Espacios Deportivos y Recreativos en Plazas y Espacios públicos, y la Ayuda a Instituciones Intermedias como sociedades de fomento y clubes entre otras.

4.4. Ejes que componen el Plan de Políticas Públicas Deportivas 2014 – 2018

- La creación del **Consejo Consultivo de la Cultura del Deporte, la Actividad Física y la Recreación**, que se constituya en la integración plena de un accionar entre el Estado y la sociedad en su conjunto. Es la concreción del proyecto democrático de participación.
- Profundizar en la descentralización de las políticas deportivas, garantizando el acceso a ciudadanos y ciudadanas.
- Transformar el centro deportivo y recreativo municipal “Gorki Grana” en un centro de entrenamiento de mediano rendimiento deportivo.

5. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. **EXPLICACIÓN**: las definiciones terminológicas del glosario están recogidas de: **1.)** Diccionario enciclopédico Ilustrado – Oriente color 2000 nuevo milenio. ISBM 9509810-109-1; **2.)** Estado Sociedad y Deporte, apuntes del Profesor Jorge Stopanni. Versión cd.; **3.)** Un camino para reducir la desigualdad y construir ciudadanía - Luciano Andrenacci y Fabián Repetto – ; **4.)** Apuntes licenciatura en Educación Física – Universidad del Salvador; y **5.)** Ensayo de Modelo de Gestión de Políticas Públicas Municipales en Deporte, Actividad Física y Recreación – Municipio de Morón. Año 2005.
2. **EXPLICACIÓN:** Deporte viril, para gente de a caballo, audaz y valiente, "El Pato" se practica en Argentina desde principios del siglo XVII. E**l juego actual**: Este

juego exige a quienes lo practican un alto grado de cultura deportiva. Se desarrolla entre equipos compuestos por cuatro jugadores cada uno que, tratan de introducir "El Pato" a través de un aro de un metro de diámetro ubicado. FEDERACIÓN ARGENTINA DE PATO Y HORSEBALL. www.pato.org.ar.

3. Fernández Moores Ezequiel - Breve Historia del Deporte Argentino. 1° Edición – Buenos Aires – Editorial El Ateneo, 2010 – Pág. 36.
4. **EXPLICACIÓN**: La primera Junta lideró la Revolución de Mayo de 1810, destituyó y expulsó al Virrey de España Cisneros, y proclamó, tras un Cabildo Abierto, el primer gobierno formado mayoritariamente por criollos en las Provincias Unidas del Río de la Plata. **Pigna, Felipe, *Los Mitos de la Historia Argentina*, Buenos Aires, Norma.** Grupo Editorial Planeta S.A.I.C. 2010 - **ISBN**: 978-950-49-2288-9.
5. Néstor Vicente – Disertación en el Congreso del deporte social. Univ. De Lanús año 2010.
6. **EXPLICACIÓN:** La discusión semántica sobre la actividad física, la educación física, la cultura física y el deporte está aún abierta en los foros de reflexión. Pero en nuestra opinión la sociedad cerró esta discusión con la conformación de la "Comunidad Deportiva Nacional". – Historia Política del deporte Argentino (1610 – 2002) Autor Víctor Lupo – introducción.
7. Lupo Víctor. Historia política de Deporte Argentino (1610 – 2002) - 1° Edición – Buenos Aires. Corregidor 2004 – Pág. 214 – Pág. 250.
8. Vicente, Néstor - Puntapié Inicial Hacia una política Deportiva- 1° edición – Editorial Galerna. Anexo CO.NA.DE – la ley 20.566 establece la creación del Consejo Nacional del Deporte ente destinado a motorizar las políticas deportivas nacionales, alimentándose de los consejos regionales y provinciales. Sancionada el 21 de Marzo de 1974.
9. Pacho O´Donnell. Historias Argentinas, de la conquista al proceso. Editorial Sudamericana. 2006.
10. Felipe Pigna - Los mitos de la Historia Argentina 4. - Editorial**:** Grupo Editorial Planeta S.A.I.C. 2008 ISBN**:** 978-950-49-1980-3.
11. **EXPLICACIÓN:** La ley N° 20.655 está destinada a la promoción de las actividades deportivas en todo el país. Fue sancionada el 21 de marzo de 1974. En sus principios generales puede leerse que el Estado atenderá al deporte en sus diversas manifestaciones, al considerarlo un factor educativo. Otro propósito es la promoción de una conciencia nacional de los valores de la actividad física y la implementación de condiciones que permitan el acceso. También persigue promover la formación y el mantenimiento de una infraestructura adecuada, así como exigir que los planes de urbanización prevean la reserva de espacios destinados a la práctica deportiva. Acerca de los organismos indispensables para la puesta en marcha de las políticas deportivas, la ley formula la creación del consejo nacional del deporte y el consejo de las regiones.
12. Vicente, Néstor, Óp. Cit.
13. **EXPLICACIÓN:** Algunas Constituciones nacionales que recogen el deporte como derecho son: **1.)** La Constitución de Cuba de 2002.Capitulo V – Art. 39 – G) "*g) el Estado orienta, fomenta y promueve la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones como medio de educación y contribución a la formación integral de los ciudadanos*". **2.)** La Constitución de Brasil de 1988. Artículo 217: " *Es deber del estado fomentar las prácticas deportivas formales y no formales, como derecho que todos tienen*".

14. ARGENTINA – Art. 5 de Constitución nacional argentina – de 1994 – www.argentina.gob.ar.
15. Apuntes de licenciatura de Educación física USAL – 2008, Lic. Eduardo Bustelo Autor de números Política social en un contexto de crisis ¿será que se puede?.
16. Datos extraídos de la Dirección de Deporte y Recreación Municipalidad de Morón.
17. Discurso del Plan Estratégico de Morón –12 de Mayo 2005 – Municipio de Morón, Buenos Aires, Argentina http://www.moron.gov.ar/elintendente/discursos-sabbatella.php.
18. Programa municipal de descentralización – ordenanza municipal N° 7033/2005.
19. Pagina web municipio de Morón - http://www.moron.gov.ar/presupuestoparticipativo/index.php.

BRASIL

GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER NAS REGIÕES NORTE E NORDESTE DO BRASIL

GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL DEPORTE Y OCIO EN LAS REGIONES NORTE Y NORDESTE DE BRASIL

Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso
Doutorando em Ciências do Esporte – UTAD. Mestre em Gestão Esportiva – FADEUP. Professor da Universidade de Pernambuco – UPE, Centro Universitário Maurício de Nassau e Faculdade Salesiana do Nordeste. Grupo de Pesquisa Entre-Campos: Experiências e Gestão.
Correio eletrónico: carlosaugustomulatinho@gmail.com

Ricardo André Ferreira da Silva
Mestre em Gestão Esportiva – FADEUP.
Correio eletrónico: rico.andres@hotmail.com

José Pedro Sarmento
Doutor em Ciências do Esporte – FADEUP. Professor Associado da Faculdade de Esporte da Universidade do Porto.
Correio eletrónico: psarmento@fade.up.pt

Thiago Coelho de Aguiar Silva
Mestre em Comunicação – FADEUP. Professor da Universidade de Pernambuco. Grupo de Pesquisa Entre-Campos: Experiências e Gestão.
Correio eletrónico: thiago.aguiar31@gmail.com

Vilde Gomes de Menezes
Doutor em Ciências do Esporte – FADEUP. Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco. Laboratório de Gestão Esportiva e Políticas Públicas – LABGESPP/UFPE.
Correio eletrónico: vildemenezes@hotmail.com

0. GLOSSÁRIO .

ESPORTE. Fenômeno cultural, político e social que se expressa de modo plural numa realidade polimórfica. É reconhecido atualmente nas suas evidencias de forma global, trazendo consigo uma lógica e características padronizadas que o distinguem de outras práticas sociais, que lhe conferem uma homogeneidade capaz de permitir a realização de trocas esportivas em escala mundial. Em contrapartida, tendo em vista a dificuldade de traçar contornos claros, também se vislumbra uma heterogeneidade na forma com que o esporte é apropriado em diferentes contextos e por diversos grupos culturais particulares, o que aponta para uma diversidade cultural desse universo.

ESTADO. Instituições permanentes que permitem a ação do governo e tem como dever promover **políticas públicas**.

GESTÃO. Prática de conhecimento que reúne os elementos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. A gestão não pode ser separada da liderança, utiliza-se de elementos da ciência, transformou-se hoje numa área de intervenção em que a habilidade prática trata da aprendizagem adquirida com a experiência – visando compreender e resolver as questões decorrentes das situações do cotidiano nas organizações.

GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE. Subcampo da **gestão do esporte** com foco nas problemáticas das relações entre a Política, o **Estado** e **Esporte**. Hoje se encontram questões de interesse sobre os processos decisórios, gestão de projetos públicos, gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor em suas mútuas relações. Em anos mais recentes, acompanhando o amadurecimento da gestão pública, encontram-se questões sobre orçamentos, acompanhamento e controle social, descentralização, estudo de abordagem comparativa.

GESTÃO DO ESPORTE. Especialidade originada das relações entre o campo da **gestão** e do **esporte**, que simultaneamente é área de conhecimento e área de intervenção. As influencias americana e europeia dirigem atenções quer às organizações esportivas e gestão de negócios, quer com a intervenção política de administração pública. No entanto, a área tem passado a ser alvo de complexidades da sociedade contemporânea que tem concentrado na comercialização da indústria do entretenimento ao que se atrelam conceitos como marketing, administração, organizações esportivas, recursos humanos.

MUNICÍPIO. É a menor unidade político-administrativa do **Estado**, possui autonomia administrativa e os poderes executivo e legislativo. É o poder mais próximo dos cidadãos.

POLÍTICAS PÚBLICAS. Materialização da ação do **Estado**. São ações com objetivo de resolver ou solucionar as demandas da sociedade ou do sistema político.

1 . INTRODUÇÃO .

A expansão do fenômeno esportivo no tecido político, cultural e social em diversas nações do mundo tem resultado no aumento de atribuição de importância por parte dos Estados Nação, os quais têm produzido várias mudanças nos modos das políticas nacionais, locais e domésticas que resultam em ordenamentos legais voltados a regulamentar o esporte nos seus respectivos territórios [1, 2].

O Brasil se insere no quadro da problemática enfrentada pelos Estados Nação, na procura de sustentar sua soberania sobre o esporte com vários ordenamentos e regulações legais em meio às trocas econômicas e culturais com outros países, de modo que se assiste à elaboração e promulgação de peças documentais oficiais, que fazem do esporte objeto de políticas públicas, como que resultou no artigo da Constituição Federal de 1988 que lhe garantiu preceito de direito social no seu artigo 217.

> *É dever do Estado, fomentar práticas esportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados: I – a autonomia das entidades esportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento; II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do esporte educacional, e, em casos específicos, para a do esporte de alto rendimento; III – o tratamento diferenciado para o esporte profissional e o não-profissional; IV – a proteção e o incentivo às manifestações esportivas de criação nacional. § 1º O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições esportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça esportiva, regulada em lei. § 2º A justiça terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final. § 3º O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social* [3]

Estabelecido o esporte como objeto de intervenção do Estado, no âmbito das políticas sociais (pelo menos em tese), originam-se modos de pensar no tema como um direito social adquirido, mesmo que a trajetória das políticas públicas de esporte no Brasil seja uma questão um tanto quanto desafiadora, haja vista os diferentes e tortuosos caminhos das relações entre Estado, política, esporte e alguns organismos na sociedade civil no âmbito de execução deste como política pública[4].

Tais modos se acentuaram quando do ciclo de vida das instancias governamentais locais e nacionais que se completaram ao longo dos anos de gestão do Governo Lula e seguidos do Governo Dilma, que coincidem com dez anos de existência do ciclo político de existência do Ministério do Esporte, articuladas às várias ações desse órgão que motivaram o olhar dos pesquisadores, quer pela criação de uma Rede de apoio direta nesse lócus de pesquisa (Rede Cedes), quer pela criação e desenvolvimento de políticas públicas ditas inovadoras (Programa Segundo Tempo, Esporte e Lazer da Cidade, entre outros), bem pela possibilidade dada de participação dos diferentes grupos sociais na formulação dessas políticas, oriunda das Conferências Nacionais do Esporte realizadas, e ainda pelo interesse do Governo Federal manifesto na realização de megaeventos esportivos no país com os Jogos Pan-americanos Rio 2007, Copa do Mundo FIFA 2014 de futebol masculino, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Verão Rio 2016.

Tal contexto deflagrou uma nova ordem que se materializa gradativamente e ataca a soberania da política nacional brasileira com vários níveis de impacto, com elementos nunca antes vistos no campo da gestão pública, quer em novos moldes de gestão com sinais de aparição nos modos de lidar com obras públicas, orçamentos públicos, matrizes de responsabilidade, planos e projetos, reunidos num foco de interesse múltiplo que atingem a gestão pública. Assiste-se a uma proliferada produção de elementos de desregulação da ordem pública e administrativa, com as construções em caráter de urgência, isto é, sem licitação, regimes diferenciados de construção, que implica em execução de obras sem projetos finalizados.

Nesse âmbito, verifica-se a necessidade dos estudos que envolvem as relações entre a política, o Estado e o esporte no Brasil serem alvos de novos pontos de interesse, onde o recente campo da Gestão do Esporte tem procurado observar essas relações, que tem frutificado numa inovadora produção acadêmica, caracterizada pela diversidade de procedimentos metodológicos, objetos de estudo, focos de interesse e linhas de sustentação teórica voltadas ao exame das relações entre o esporte e a política nesse contexto de intensas transformações culturais.
Esse texto procura levantar um diagnóstico sobre esses trabalhos produzidos na Região Norte e Nordeste do Brasil, onde alguns especialistas tem se destacado em trabalhos da Gestão Esportiva no âmbito das relações mantidas entre o fenômeno esportivo e a política.

2 . SITUANDO _____ .

Durante os últimos trinta anos no Brasil, tem se constituído com mais vigor um conjunto de estudos oriundos do recente subcampo de conhecimento denominado de Gestão Esportiva, o qual hoje se encontra disseminado entre livros, artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, o qual tem contribuído para uma melhor demarcação dos interesses afetos a essa investida sobre o fenômeno esportivo.
Esse recente campo tem superado gradativamente o impulso inicial de sua produção oriunda da década de 1980, quando trabalhos com maior rigor científico, passaram a ser publicados em periódicos específicos da área[5].
Além disso, o quadro tem sido impulsionado a modificar o ambiente prematuro de iniciação de formação oriundo dos primeiros cursos superiores que começaram a partir do final da década de 1960, quando estavam voltados às demandas do esporte profissional e universitário norte-americano, quando os meios de comunicação e o aumento da procura por produtos esportivos foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade do esporte profissional [5].
No entanto, elementos de contexto assemelham-se ao quadro do desenvolvimento do desenvolvimento inicial, quando a gestão esportiva, entre os EUA e a Europa, tiveram diferenças bastante significativas, pois tal como outrora, hoje a entrada do esporte nas casas por meio de transmissão pela TV produziu crescimento na demanda por produtos e serviços esportivos, de modo que alavancaram a indústria esportiva [6].
Ao esporte volta-se em larga escala, as atenções de todos os mass media hoje existentes, aos quais se atrelam o marketing, a propaganda e a publicidade, que o tratam diariamente em veículos de comunicação locais, nacionais e internacionais, quer no âmbito impresso entre tantos jornais e revistas que lhes dedicam cadernos ou seções especiais; quer audiovisuais em canais de televisão abertos e fechados entre programas

de televisão diários ou semanais, que discutem ou apresentam conteúdos relacionados a esse fenômeno[7].
De tal maneira, o esporte tornou-se um constructo cultural global, que gera elementos ativos e passivos no mercado mundial que movimenta grandes somas de capitais, dispersos por entre as indústrias do lazer e entretenimento, turismo, vestuário, equipamentos esportivos e tecnologias (sob os mais diversos âmbitos e finalidades), mercado de ações e como elemento de destaque na constituição do PIB internacional e nacional com fortes fatores de influencia que regulam as ordens econômica, cultural e política nos Estados Nação[8].

No Brasil, o PIB relacionado aos recursos gerados pela economia do esporte alcançam bilhões de dólares, a indústria esportiva vem se desenvolvendo muito nos últimos anos e segundo a Institutional Business Consultoria Internacional (IBCI) representa 1,9% do PIB brasileiro, cerca de R$ 50 bilhões em 2008 e emprega mais de 1 milhão de pessoas entre empregos diretos e indiretos. Caso fossem considerados nesse cálculo os impostos arrecadados pelo setor, a representatividade do segmento em relação às riquezas produzidas no país atingiria 2,2%[9].
A maior parcela produzida pelo esporte brasileiro, cerca de 68%, é gerado diretamente pelo varejo esportivo, com vendas de material esportivo, calçados, equipamentos, acessórios, alimentos e bebidas. Outros 26% são gerados diretamente com os serviços esportivos, como os gastos dos brasileiros em mensalidades de academias e clubes e pela geração de recursos com o esporte profissional, por meio do investimento de empresas em cotas de patrocínio, direitos de TV e outras receitas tradicionais (arrecadação dos jogos, licenciamento de marcas e transferências de atletas). No montante estão inclusos também as despesas dos clubes profissionais, que incluem os salários de seus atletas. Os 6% restantes são provenientes dos serviços indiretos gerados pelo esporte como investimento em infraestrutura, transporte e hospedagem[10].

Embora os números do PIB esportivo brasileiro estejam crescendo, o esporte nacional está muito aquém da realidade de outros países, principalmente pelas receitas geradas pelos serviços esportivos, que têm potencial para se desenvolver muito nos próximos anos. Quanto mais desenvolvido for o segmento esportivo de um país, mais importante se tornará o setor de serviços esportivos, principalmente o esporte de exibição de times profissionais.
Reconhece-se, no entanto, que o esporte, outrora uma atividade desinteressada, passou a ser alvo de interesses cada vez mais amplos e plurais, de uma atividade com fim em si mesmo para um instrumento de efetivação de fins externos a ele próprio [11].
Essa transformação cultural desse fenômeno acentua-se com a preparação, realização e pós-realização de megaeventos esportivos como a Copa do Mundo ou Jogos Olímpicos, que redimensionam o esporte a um fenômeno sociocultural de grandes proporções que influencia o mercado mundial e por este é influenciado, com sinais múltiplos materializados entre os mercados nacionais e internacionais.

A proximidade dos megaeventos esportivos como a Copa de 2014 e os Jogos de 2016, tem produzido desde a origem da decisão de sediar os eventos, impactos diferenciados, o que no plano da economia o produto interno bruto (PIB) brasileiro relacionado ao esporte cresceu cerca de 20% acima da média da economia nacional. Os dados são de um levantamento publicado no seminário 'O futuro dos clubes brasileiros' pela Pluri Consultoria, que mostra ainda uma contradição nesse cenário. Dos R$ 4,1 trilhões do

PIB brasileiro, apenas 1,6% corresponde ao esporte - setor de grande potencial de faturamento, mas que é pouco aproveitado de acordo com o estudo [9].
Esse quadro característico tem impulsionado uma série de estudos oriundos de diferentes focos, entre esses, a gestão das políticas públicas de esporte, expresso por uma produção tanto quantitativa quanto qualitativa, entre dissertações de mestrado[12,13,14,15,16,17], teses de doutorado e livros [18,19,20,21,22,23,24], e artigos em Congressos e periódicos de circulação nacional.

Salienta-se que essas teses, contribuíram para a demarcação inicial do referido subcampo, constituído por análises de características plurais, ora pelas perspectivas de conhecimento que o conformam, quanto pelo conjunto das bases sociológicas que o constitui, fato é que o campo é organizado no que diz respeito aos assuntos sobre a gestão das políticas públicas e de lazer[12, 21], projetos e programas sociais [19], estrutura e dinâmica das pastas de esporte e lazer[20] e ordenamentos legais[22].
Mais recentemente, acompanhando o próprio quadro de amadurecimento da gestão pública brasileira, temas mais recentes tem sido foco de análise, como os temas da descentralização da gestão pública, relações entre a realidade possível e a esperada entre esporte e Estado.
Esses trabalhos tem se concentrado sobre temas ligados a políticas governamentais, disciplinas foram criadas voltadas ao exame das políticas públicas de esporte, algumas inseridas em programas de pós-graduação ao nível de mestrado e doutorado, dos quais têm sido palco de criação de linhas de pesquisa voltadas ao campo, além de agências de fomento como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq têm criado linhas de financiamento para investigações na área.
Essa latente produção galgou espaço e força no Grupo de Trabalho de Políticas Públicas no Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte, que desde a sua criação tem sido palco para apresentação e circulação da produção acadêmica ao assunto, de modo que não há mais como negar a institucionalização desse subcampo.
De modo mais recente, encontram-se as edições a nível nacional brasileiro, os Congressos Brasileiros de Gestão Esportiva, promovidos pela Associação Brasileira de Gestão Esportiva, que já se encontra na sua quarta edição e que desde essa última passou a dimensão de evento internacional.

Conforme dados analisados a partir desses Anais, constata-se que o foco da formação profissional no subcampo da gestão esportiva tem sido um fator crítico, que se acentua ainda mais quando demarcado pelas exigências do ciclo de realização de eventos esportivos a serem sediados no Brasil.
Trabalhos recentes no campo da gestão esportiva têm demonstrado evidências que indicam a intervenção de profissionais distintos caracterizados em técnicos, ex-atletas e atletas, profissionais de Educação Física dentre outros, com pouca ou nenhuma qualificação compatível com as exigências técnicas, pedagógicas e administrativas necessárias para o exercício da função, o que implica muitas vezes numa ineficácia ao que concerne às linhas filosóficas que indicam opções, missão e compromissos das respectivas gestões[25].
Por outro lado, há uma crescente massa crítica (dentro e fora das burocracias) que gradativamente constitui uma perspectiva de maior profissionalização da gestão, a despeito do voluntarismo do tipo ingênuo. Mesmo nas experiências de gestão esportiva que contam com quadros de melhor qualificação acadêmica, observa-se, em função da

ausência de uma rede de formação em gestão esportiva (principalmente pública) que a formação dos gestores assume uma perspectiva de acerto e erro [5].

Contudo, fatores macroestruturais decorrentes da redemocratização do Estado brasileiro configurado no chamado pacto federativo em 1988, impõem uma nova agenda de implantação e análise/avaliação de serviços sociais, uma vez que, vícios e virtudes, sucessos e insucessos granjeiam as mais diversas experiências no trato das políticas sociais e esportivas.

A esse respeito, as ciências sociais de forma geral e a ciência política de forma específica, têm sido bastante férteis na produção de análises e explicações concernentes ao processo de descentralização experimentado pela sociedade no Estado brasileiro.

Entre as implicações da referida descentralização, está o aumento de maiores responsabilizações aos poderes locais no que diz respeito (entre outros) a efetivação das políticas e programas sociais.

Nesse sentido, veem-se singularidades no debate em torno da gestão pública do setor, com base na análise de dois eixos. O primeiro reconhecendo e valorizando o esporte como um direito social adquirido e sua oferta como um dever do Estado. A segunda, como parte da descentralização do Estado federativo brasileiro, decorrente da Constituição da República Federativa do Brasil homologada em 1988 e sua incidência na gestão do esporte de responsabilidade do Estado em nível local.

Observa-se que as mudanças em curso no Estado brasileiro vislumbram a substituição do modelo de administração ancorada ora em uma burocracia insulada e centralizada, ora em uma descentralização excludente e pouco politizada [26].

Esse tema relativo à agenda do debate em torno do Estado é de fundamental importância para a gestão pública do esporte nos âmbitos estaduais e municipais, uma vez que será a partir dele que as políticas sociais de esporte e lazer, (entre outras) poderão ser prognosticadas contribuindo, para a emergência e consolidação de teorias, conceitos e indicadores relativos à gestão pública da área.

Considera-se que, de forma geral, há uma nova agenda de políticas públicas para o Estado brasileiro, e sua discussão se dá com base nos fatores exógenos, mas também nos fatores endógenos que contribuíram para que, ao longo do tempo, houvesse a deterioração e o desgaste do papel do Estado brasileiro do ponto vista político-institucional.

Diante da caracterização acima exposta, no que concerne à dimensão macro das políticas sociais/públicas, esta análise visa explicar, quais são os procedimentos metodológicos utilizados pelos gestores de esporte e lazer da Região Norte/Nordeste (no âmbito estadual e municipal), na formulação de políticas públicas.

3. CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DO ESPORTE NA REGIÃO NORTE E NORDESTE DO BRASIL

O lócus de interesse dos olhares deste texto concentra-se sobre a Região Nordeste do Brasil, que compreende uma enorme região constituída por nove unidades da federação, as quais são os Estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia, onde suas respectivas capitais são São Luís, Teresina, Fortaleza, Natal, João Pessoa, Recife, Maceió, Aracaju e Salvador.

Conforme o último censo demográfico de 2010, essa região compreende uma população total de 53.081.950 habitantes, distribuídos como segue em quadro abaixo.

ESTADOS	POPULAÇÃO TOTAL (milhões de habitantes)
Maranhão	6.574.789
Piauí	3.118.360
Ceará	8.452.381
Rio Grande do Norte	3.168.027
Paraíba	3.766.528
Pernambuco	8.796.448
Alagoas	3.120.494
Sergipe	2.068.017
Bahia	14.016.906

Tabela 1: Censo demográfico dos Estados do Nordeste do Brasil. **Fonte:** IBGE. Censo 2010.

Em se tratando das suas capitais, a população reunida nesses centros urbanos compreende um universo populacional distribuído da seguinte maneira.

Capitais do Nordeste	POPULAÇÃO TOTAL (milhões de habitantes)
São Luis	1.014.837
Teresina	814.230
Fortaleza	2.452.185
Natal	803.739
João Pessoa	723.515
Recife	1.537.704
Maceió	932.748
Aracaju	571.149
Salvador	2.675.656

Tabela 2: População das capitais dos Estados do Nordeste do Brasil. **Fonte**: IBGE, Censo, 2010.

Essa população, distribuída entre essas nove unidades federativas e suas capitais da Região Nordeste, apresentam a maior diferença quanto à estimativa da despesa total média mensal familiar no Brasil, uma vez que observa-se que a Região Sudeste apresenta o maior valor para a despesa total média mensal familiar, R$ 3 135,80, estimativa superior em 19,4% à encontrada para o Brasil. Por outro lado, com a estimativa de R$ 1 700,26, a Região Nordeste, ao contrário, é a que mostra o menor valor, fica abaixo da despesa total média do Brasil em 35,3% [27].

Essas disparidades ficam mais esclarecidas quando se constata a distribuição dos dados entre as diferentes regiões brasileiras, conforme segue em quadro abaixo:

Grandes Regiões	Despesas monetária e não monetária média mensal familiar (R$)			
	Total	Classes de rendimento total e variação patrimonial mensal familiar selecionadas (1)		
		Até 830 (2)	Mais de 4 150 a 6 225	Mais de 10 375
Brasil	2 626,31	744,98	4778, 06	14098, 40
Norte	2 006,80	809,97	4 530,53	12 005,98
Nordeste	1 700,26	641,55	4 547,21	14 312,77
Sudeste	3 135,80	831,67	4 780,13	14 245,06
Sul	3 030,44	929,75	4 971,14	14 008,74
Centro-Oeste	2 591,14	780,75	4 758,94	13 770,33

Tabela 3 - Despesas monetária e não monetária média mensal familiar, total e por classes de rendimento total e variação patrimonial mensal familiar segundo as Grandes Regiões - período 2008-2009

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009.

(1) Inclui os rendimentos monetário e não monetário e a variação patrimonial. (2) inclusive sem rendimento.

Esses dados socioeconômicos referentes a essa população, podem por sua vez, interferir de formas específicas nas possibilidades de demanda e oferta de políticas públicas esportivas nessas unidades de federação.

Atrelam-se às implicações desses dados, as peculiaridades políticas e culturais nordestinas, onde as transformações políticas de suma importância têm sido deflagradas ao longo da última década, com a chegada de forças políticas inovadoras ao poder, as quais tem se articulado aos modos diferenciados de lidar com as políticas nacionais de esporte do Governo Federal, que tem culminado com a chegada de projetos e programas sociais de esporte que atendem a diferentes setores da sociedade.

Mais recentemente, essa nova geração de políticas sociais tem culminado na seleção de três grandes capitais nordestinas para sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014, o que tem favorecido as mesmas com o início de obras públicas ligadas a uma das articulações com o Programa de Aceleração do Crescimento, a que o Governo Federal denominou Programa de Aceleração do Crescimento da Copa.

Dessa nova geração de políticas sociais, tem frutificado o olhar de interesse de investigações sobre as possibilidades de gestão públicas das políticas públicas esportivas, o que deflagram múltiplos e diferentes interesses.

Desse modo, parte-se de uma questão: Como definir a capacidade de gestão pública esportiva?.

Adota-se a formulação análoga à de Lubambo (2000) [28], indicando que a capacidade de gestão pública se dá mediante estratégias e mecanismos descentralizados e democráticos voltados à provisão, manutenção e administração dos recursos e serviços públicos, com vista ao desenvolvimento social (melhoria da qualidade de vida).

Outra linha de interpretação, no mesmo campo das explicações que conferem expressivo poder de influência, considera que a "habilidade político-administrativa" seria decisiva para o desempenho satisfatório da gestão – quer a capacidade técnica localmente instalada para a gestão de políticas públicas de esporte. Partindo de Lubambo (1999) [29], qual a relação entre desempenho da política de esporte *versus* o padrão ou perfil de gestão pública estadual e municipal?.

Alinhada à perspectiva acima, acrescenta-se também a preocupação do estudo em verificar até que ponto determinado desempenho se associa a certos estilos ou padrões de gestão entre os municípios e governos estaduais. Em rigor, diferentes modelos de gestão, em si, não podem ser pensados como alternativas para o alcance de melhor desempenho de governo, mas podem sinalizar aspectos mais ou menos determinantes de como se materializa as políticas públicas da área neste dado contexto. Essas políticas se aproximam ou se distanciam daquelas pautadas a nível nacional?. Em uma mesma unidade federativa, existem modelos antagônicos de gestão entre Governo do Estado e Prefeitura daquela capital?.
Simultaneamente, o processo de gestão esportiva relacionado com a ação do Estado dentro do marco federativo e de organização social, assume cada vez mais importância no contexto das mudanças no conjunto da sociedade em decorrência do processo de globalização e da importância econômica e social que o esporte vem adquirindo [30], tendo uma efetiva incidência nos processos de gestão esportiva e nos governos estaduais e municipais.

Nesse sentido e em relação à organização do esporte, identifica que o desafio do Estado, bem como da sociedade, é garantir formas de organizações estruturais e constitucionais que viabilizem o acesso da população aos serviços esportivos[31].

Dessa forma, segundo a descentralização estaria co-articulada com a emergência do Estado moderno na cena mundial, de modo que gestão esportiva, no âmbito local, deve pautar-se por metas de equidade e de universalização do esporte a todas as camadas sociais existentes naquela localidade[32].

Correia [31] aponta para o fato de que a análise do funcionamento das organizações vislumbra, em última instância, seu desenvolvimento funcional/estrutural, tendo por pressupostos as caracterizações socioeconômicas e culturais presentes em dada comunidade, e a problematização básica, segundo o autor, seria materializada nas seguintes questões: que serviços deverão ser produzidos/fomentados? Como, por quem e com que recursos? Sobretudo, para quem?.

Assim, a instituição, seja qual for, deverá guiar-se por imperativos de articulação e conciliação dos elementos referentes ao reconhecimento social, ancorados na perspectiva da eficiência e eficácia, evidentemente dos recursos públicos [31].

De tal maneira, a gestão inevitavelmente precisará ter uma missão própria e deve cumpri-la da melhor maneira possível. O acúmulo desses procedimentos deverá, em médio e longo prazo, contribuir para o desenvolvimento teórico/empírico da temática da Gestão do Esporte e Lazer.

A proposta deste estudo tem como finalidade contribuir com a construção de uma matriz explicativa acerca dos modelos de gestão esportiva na região Norte/Nordeste, do perfil das instituições gestoras.

Enfocam-se, particularmente, as ações dos governos locais –resultado de engenharias políticas e de culturas políticas diferenciadas e heterogêneas, com um quadro de fragilidade do pacto federativo e de adversidade fiscal, de ampliação de demandas sociais e de aumento de desemprego – direcionadas a uma nova dinâmica na gestão esportiva dos municípios brasileiros, que, em última análise, diz respeito ao processo de democratização dos serviços esportivos, tendo a ver, em larga medida, com as decisões e escolhas políticas, técnicas influenciadas pela dinâmica sociocultural e as perspectivas conceituais do gestor de plantão.

Desse modo, quais as implicações, os limites e os avanços decorrentes desses modelos de gestão esportiva considerando, sobretudo, o quadro de mudanças sociais e da gestão do esporte a nível mundial?.

Dentre os fatores que podem contribuir com o sucesso comparativo dos governos locais, especialmente quanto às políticas sociais, Putnam [33] menciona alguns considerados importantes nessa configuração: a) continuidade administrativa; b) deliberações sobre as políticas; c) implementação de políticas.

Couto [34] e Lubambo [28] chamam a atenção para a ausência de referências abrangentes no tocante à definição teórica e empírica concernente à definição do que vem a ser uma boa gestão. Nesse sentido, considerando as identidades existentes no que diz respeito às boas governanças locais, Lubambo estabelece certo ineditismo ao considerar a possibilidade comparativa do estudo de certa região com as questões relativas ao processo de administração local.

Na perspectiva de desempenho institucional e de problematização do tema central deste estudo, duas questões são fundamentais e se relacionam com o caminho teórico escolhido. Nesse sentido, a formulação de Putnam é simples: quem governa bem?.
Desse modo, apresentam-se outras questões na mesma direção do autor: o que fez para lograr os respectivos êxitos; quais as similaridades e diferenças quanto às questões processuais inerentes à referida gestão?.
Nesse sentido, como os arranjos político-institucionais viabilizaram condições para que os diversos governos obtivessem êxito significativo e similar na implementação de políticas sociais urbanas em um contexto de precariedade do pacto federativo e do contingenciamento de recursos, como é o caso do Brasil.

Assim, o encaminhamento dos vários processos que se interconectam e foram viabilizados no sentido de se entender a descentralização está sendo tratado, sobretudo, do ponto de vista teórico, vivenciado em um cenário de crise fiscal, descentralização (para alguns, desconcentração), tendo como consequência o fortalecimento institucional do poder local.

Do mesmo modo, a compreensão das engenharias políticas que viabilizaram gestões urbanas de êxito, a relação democracia direta *versus* democracia representativa, e nessa configuração, como se encontram processualmente as formas tradicionais de relacionamento com a coisa pública a exemplo do clientelismo, cartorialismo, coronelismo entre outras.

Ao se admitir o local como um espaço privilegiado de formulação e implementação de políticas sociais urbanas, admite-se, também, a necessidade de verificação sistematizada das características dessas políticas à luz das referências teóricas, que possam clarificar e contribuir com o sistema de explicações que se pretende na temática da Gestão do Esporte e Lazer a nível estadual e em suas respectivas capitais.

No caso brasileiro, conforme abordado anteriormente, a Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil prevê a obrigatoriedade do Estado em viabilizar procedimentos de formulação e implantação de serviços esportivos descentralizados nas três esferas de governo (União, Estados e Municípios), entre outros, utilizando meios e mecanismos institucionais e políticos, visando ao processo democratizado e ao estabelecimento de mais eficiência e eficácia na gestão esportiva. A Constituição de 1988 é um documento de característica político-jurídico, resultado da mobilização e luta de diversos setores da sociedade, que, naquele momento histórico, sinalizava no sentido de maior participação nas definições dos negócios de interesse da coletividade.

Nesse mesmo contexto, pode-se destacar o acelerado processo de urbanização das cidades, impulsionado pelos novos meios de produção, pela crise econômica e pelo modelo concentrador de renda, que trouxe consequências sérias a ser "resolvidas" em âmbito local. A "periferização", a precariedade dos serviços urbanos, a especulação imobiliária, preocupações com o meio ambiente, a violência, a tecnologia, desemprego e à marginalização social nos grandes centros urbanos no Brasil, passaram a serem problemas da alçada das administrações locais.

Atividades esportivas e de lazer "ocupam" espaço significativo na agenda pública local, seja por seus valores agregados, tais como de ordem econômica, de saúde, auto-estima, entre outros, seja em função de sua especificidade cultural e como um fenômeno sociológico, com valores próprios e específicos relacionados com a subjetividade por um lado e, por outro, como elemento de extrema importância para o processo de socialização e de co-educação, especialmente da comunidade juvenil que sofre constantemente riscos de envolvimento com as drogas, a prostituição e outras mazelas.

Conforme Leonidio [35], a principal justificativa para a implementação de programas públicos, com foco de intervenção na prática de esporte e lazer, é fundamentada por meio da ocupação do tempo livre, como uma espécie de solução aos problemas relacionados à violência, à criminalidade, ao uso de drogas, dentre outros.
Tais discursos apresentam uma uniformidade dos discursos, sobretudo de seus respectivos gestores, ao legitimar que a partir destas intervenções, no cotidiano dos atendidos, restaria menos tempo livre para "atividades ilegais".
Acredita-se que as intenções dos programas adotados devem estar bastante explícitas haja vista que o esporte e o lazer podem ser mediadores de processos de participação e fortalecimento das diversas camadas da população, mas também mediadores de processos de desmobilização e alienação.
Ao se apontar o esporte um elemento "socializador" e "educativo", contribuindo na aprendizagem de valores, normas, comportamentos e habilidades sociais, utiliza-se uma estratégia de prevenção social, capaz de transformar as condutas do indivíduo, objetivando que este se integre com os demais indivíduos comuns à sua sociedade.
Coadunamos com o pensamento de Melo [36] sobre a necessidade de analisar profundamente estas iniciativas, de modo a contribuir para o desenvolvimento das mesmas. A própria natureza (esporte e lazer) nos coloca algumas dificuldades de controle, monitoramento e identificação do alcance e sucesso dos objetivos estabelecidos. Além disso, existe outra questão carente de uma melhor análise: A falta de uma compreensão teórica mais aprofundada, ou seja, uma intervenção que muitas vezes chega a desconsiderar elementos e dimensões fundamentais no que se refere às particularidades dos locais em que se inserem.
Muitas destas ações são construídas sem o necessário levantamento diagnóstico da importância de tais atividades. A demanda da comunidade atendida, o relacionamento

com os profissionais envolvidos, ou ainda os objetivos da Instituição que propõe a ação, em diversos casos não são levadas em consideração.
Pensar em uma oferta de caráter público precede uma formulação e execução de ações que procurem suprir demandas sociais pré-existentes. A partir da formulação, e do diagnóstico fiel e exato da demanda, é possível pensar em ações teórico-metodológicas que atendam significativamente e articule o alcance dos objetivos a que se propõem.
Acreditamos que o sucesso e o fortalecimento das intervenções de esporte e lazer se dão de acordo com a percepção prévia e a compreensão total dos limites sociais e educacionais que se apresenta no contexto em lócus. Isto trará subsídios e mecanismos para potencializar as possibilidades que por ali se encontram.
Tal compreensão torna-se possível com o consentimento, compromisso, habilidade e compreensão dos gestores responsáveis e da intervenção técnica do mesmo e de sua equipe.
Atrela-se a isto, o fato que de acordo com Sarmento[37], Pires[30] e Constantino[38], estaria sendo feita uma travessia do esporte construído sob os signos da revolução industrial em direção à construção ou efetivação de padrões esportivos ancorados na sociedade pós-industrial. Evidentemente, as exigências de ordem técnica e política do gestor esportivo devem considerar essa alteração sociológica sob pena de ficar caquético e descontextualizado.

Assim sendo, a caracterização é a de que o esporte, como expressão cultural, é o reflexo contextual de uma sociedade. Nesse sentido, qual deverá ser o encaminhamento prioritário da gestão esportiva local, considerando o perfil da sociedade contemporânea no Brasil com suas diversas facetas, especificidades e peculiaridades?.

Dessa forma, e considerando a emergência salutar da temática em que o discurso sobre a democratização esportiva é uma realidade entre diversos estudiosos e gestores urbanos [37,30,38], o estudo se propôs a identificar e explicar: Como é organizado o processo de formulação de políticas públicas de esporte e lazer nas regiões Norte e Nordeste do Brasil?.

O estudo acerca da Gestão Esportiva nas regiões Norte e Nordeste é pertinente no sentido de representar um espaço geográfico que se comparado a outros eixos territoriais do país, é desprovido de recursos financeiros advindos da União para implementação de suas políticas.

Além disto, justifica-se por estar focado na análise da capacidade dos distintos governos locais em responder (ou não) à descentralização que norteia a política de esporte. Essa especificidade relacionada de forma central com a descentralização não é privilegiada na literatura especializada e relevante; assim como a capacidade de gerir o esporte na esfera local carece de maior produção especialmente na relação interdisciplinar com as Ciências Sociais e Ciências Humanas. A evidência sugere, portanto, análises mais aprofundadas e refinadas sobre as particularidades da gestão esportiva no âmbito local.
Sendo assim, e em termos de Lubambo[28], este estudo procurará desenvolver uma explicação acerca da capacidade de gestão pública na área do esporte, como responsável pelas respostas que a descentralização encontra no âmbito dos governos estaduais e municipais, definida por alguns fatores específicos. Se, de um lado, os determinantes de descentralização não parecem corresponder a um único perfil de gestão – segundo as referências teóricas –, de outro, empiricamente, as análises têm, em geral, focalizado estudos de caso que acabam por atribuir forte significado aos contextos locais.

Desse modo, diante dessa ausência (teórica e empírica) de referências mais abrangentes, quais são os objetivos e princípios da gestão esportiva regional?. O que caracteriza a descentralização da gestão pública esportiva?. Que fatores se associam ao desempenho dessa gestão?. Qual é o grau de participação dos usuários na definição das diretrizes e estratégias da gestão esportiva?. Quais os cenários e as perspectivas da gestão do Esporte e Lazer no Norte e Nordeste do Brasil?. O perfil desta gestão é advindo ou interferem positivamente ou negativamente na agenda da área em outros centros regionais?. Por último, quais as vertentes empíricas da gestão esportiva?. Em síntese, quais as inovações e as diferenças, qual a capacidade de resolubilidade desse novo padrão de gestão esportiva?.

Essa é a preocupação principal deste estudo, que tem como uma das propostas investigar o grau de associação existente entre alguns fatores específicos e a qualidade da gestão pública, tendo por pressupostos teóricos nesse aspecto a literatura comum às Ciências Sociais e Ciências Humanas, tal como a contribuição de Putnam[33] e Tendler[39], entre vários outros.

> *Mesmo nas tentativas de gestão democrática, a participação tem enfrentado problemas, desafios e limitações. Por exemplo, os níveis de exclusão que prevalecem nas diversas regiões do Brasil, têm claros reflexos sobre o potencial e a dinâmica de participação social e política da população. A partir da observação em alguns municípios, tem-se que as pressões, muitas vezes, não passam sequer por uma melhoria dos serviços públicos, e sim pela demanda de um emprego público ou de ajudas financeiras pessoais, para a sobrevivência imediata ou para a melhoria de precárias habitações.* [29]

Como referido anteriormente, tem havido na agenda de estudo da gestão do esporte e lazer um crescente debate no sentido de propor e identificar procedimentos diferenciados na gestão pública urbana de bens e serviços culturais do esporte e lazer no âmbito local e para dar visibilidade a tais diferenças isto considerando setores como saúde e educação entre outros. Ou seja, quem está mais bem adaptado às mudanças em curso na sociedade pós-industrial, considerando a perspectiva de Sarmento [37], Pires[30] e Constantino [38]?

No entanto, experiências louváveis indicam que, mesmo com as condições adversas decorrentes da descentralização perversa indicada por Melo[40], no caso brasileiro, várias experiências significativas encontram-se em andamento. É o próprio Melo que antevê essa ocorrência ao afirmar:

> *A experiência descentralizante num contexto democrático tem permitido, no entanto, um processo de aprendizagem social em que seus limites e possibilidades podem efetivamente ser compreendidos. A conjugação de reformas descentralizantes (que ocorre em escala global) e de uma crise do pacto federativo confere ao caso brasileiro singularidades que tornam esse país um rico <u>laboratório de experiências político-institucionais</u>.* [40] (p. 138, grifo nosso).

A recente questão da descentralização política, administrativa e financeira tem uma imbricação muito grande com a agenda da gestão esportiva no âmbito do debate sobre o papel do Estado brasileiro. Estrutura e composição têm sido constantemente debatidas pelos governos, grupos de interesse, sociedade civil e estudiosos da gestão esportiva.
Assim, o que faz a virtuosidade de governos com problemas "iguais" em contextos diferentes?. De que modo se estabelecem os mecanismos capazes de suplantar limitações financeiras e estruturais e, dessa forma, dar resolução a problemas sociais crônicos e, ao mesmo tempo, potencializar a participação da sociedade civil e o fortalecimento da democracia de maneira articulada?. Quais os resultados obtidos, qual a engenharia política e de gestão capaz de construir tão desafiadora e complexa obra política relacionada com a universalização e o acesso aos serviços esportivos?.

O debate apresenta uma controvérsia resultante da relação de divergências conceituais, inerente ao posicionamento político de diversos atores presentes na arena política da gestão local[30,37], com a complexidade configurada pragmaticamente da seguinte forma: jogo político de acúmulo de poder, manutenção e perda de poder, limitação técnica e tecnológica, incorporação de distintos elementos do próprio sistema político remetendo a uma nova e contínua discussão.

Estudos sobre o Perfil dos Municípios-Esporte 2003, realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística[41], revelam que, em 2003, dentre o conjunto das prefeituras brasileiras, apenas 6,4% não promoveram eventos esportivos. Contudo, apesar de 93,6% das cidades brasileiras haverem realizado eventos esportivos com a participação ou execução da prefeitura, para a realização dos eventos, a estrutura ainda é fraca, tanto financeira, institucional, de pessoal como em equipamento e instalações.
Ainda acerca do indicativo dos equipamentos e instalações esportivas,estudos identificaram uma grande dificuldade na concepção de gestão de espaços, bem como a uma falta de gestores qualificados para atender esta demanda [16,17].
Outro indicativo do atual quadro da política de esporte é que, em 2003, o pessoal ocupado com esporte representava apenas 1,4% do pessoal das prefeituras conforme o documento, uma média de 13 pessoas dedicadas à realização de atividades esportivas por municípios brasileiros [41].
A participação, a descentralização e o controle social da política de esporte apresentam números bastante limitados, em que apenas 12% dos municípios brasileiros têm Conselhos Municipais de Esporte, enquanto mais de 88% dos municípios não dispõem desse Conselho, e os recursos aplicados em esporte atingiram menos de 1% das despesas das administrações municipais.
A pesquisa revela ainda que menos da metade das cidades faziam parcerias ou convênios voltados para o esporte e lazer, e 88% das escolas municipais não têm instalação esportiva, quadro muito mais grave nas áreas rurais [41].
Quanto ao pessoal das prefeituras ocupado com esporte, o estudo mostra que o contingente total é de 64,686 mil pessoas nos 5.557 municípios brasileiros pesquisados [41].

Região	Servidores municipais %
Sudeste	49,6
Nordeste	21,3
Sul	18,9
Centro-Oeste	5,5
Norte	4,7

Tabela 4 – Pessoal do quadro das prefeituras que se ocupa com o esporte. **Fonte**: IBGE (2006)

De acordo com dados do IBGE, o Brasil tem no futebol sua principal expressão esportiva: 94,5% das prefeituras realizavam eventos nessa modalidade; 27,7% das cidades tinham estádios de propriedade ou gestão da Prefeitura, e os campos de futebol estavam presentes em 74,8% dos municípios. Em 31 de dezembro de 2003, havia ginásios em 54,2% dos municípios brasileiros; complexos esportivos, 7,4%; complexos aquáticos, 1,6%; kartódromos, 1,1%; autódromos, 0,2% e 0,03% tinha hipódromos ou similares[41].

O problema apresentado neste estudo, além das ponderações acima, diz respeito à identificação da estrutura e dos mecanismos que coordenam a relação autonomia controle. Assim, tratando-se de recursos públicos, quais os mecanismos de controle social utilizados durante o processo de gestão do esporte e lazer?. Em síntese: que procedimentos foram articulados na formulação das políticas de esporte e lazer em determinadas gestões estaduais e municipais?. Obtiveram êxito na gestão esportiva?. Por quê?. Quais os mecanismos?. O que explica?.

Nesse sentido, compreender a gestão esportiva como uma relação decorrente de uma simbiose que envolve diversos setores da sociedade no âmbito do município e governo local é uma questão que precisa ser investigada, uma vez que formatos específicos da engenharia política das diversas experiências em curso no Brasil, desde a última década, precisam ser sistematizados e disponibilizados ao mundo acadêmico e à sociedade de forma geral. Considerando-se os elementos comuns a todos os entes subnacionais, que questões priorizadas nesses governos conseguiram lograr êxito na execução de gestão esportiva?.

4. REFERÊNCIAS

1. Houlihan, B. Bloyce D. Smith A. Developing the research agenda in sport policy, International Journal of Sport Policy, London: Routledge, 2009:(1) (1): p.1-12.
2. Houlihan B. Mechanisms of international influence on domestic elite sport policy. Int. Jn. Sport Pol. London: Routledge; 2009: p. 51-69
3. Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
4. Starepravo FA. Políticas Públicas de Esporte e Lazer no Brasil: aproximações, intersecções, rupturas e distanciamentos entre os subcampos político/burocrático e científico/acadêmico. [Tese]. Curitiba: UFPR, 2011.
5. Rocha CM. Bastos FC. Gestão do Esporte: definindo uma área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte. São Paulo. 2011; (25) (esp):91-103.
6. Pits BG. Stotlar DK. Fundamentos de Marketing Esportivo. Rio de Janeiro: Phorte Editora, 2002.

7. Jackson SJ. Andrews DL. (ed). Sport, culture and advertising: identities, commodities and the politics of representation. New York: Routledge; 2005.
8. Kearney, AT. O jogo está começando. Revista HSM Management, São Paulo: HSM Editora, 2004:39
9. Campos C. Leite A. PIB do Esporte cresce 20% acima da média nacional: A tendência é de o esporte corresponder a 1,9% do PIB do Brasil depois dos Jogos de 2016. Rev. Exam. 2012.
10. Pluri Consultoria. O PIB do Esporte Brasileiro. Curitiba, 2012.
11. Linhales, MA.. Jogos de política, jogos de esporte. In: MARCELLINO NC. Lazer e esporte. 2ª ed. Campinas: Autores Associados; 2001: 31-56
12. Linhales, MA. A trajetória política do esporte no Brasil: interesses envolvidos, setores excluídos [Dissertação]. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais; 1996.
13. Pimentel ES. O conceito de esporte no interior da legislação esportiva brasileira: de 1941 até 1998 [Dissertação]. Curitiba: Universidade Federal de Curitiba; 2007.
14. Tesch ECU. A Função do Supervisor de Esportes nas Subprefeituras do Município de São Paulo: Problemas e Perspectivas. Um Estudo Exploratório a partir das percepções do Supervisor [Dissertação]. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto; 2007.
15. Canan F. A ação atual do setor público municipal na constituição da estrutura do basquetebol de base (09 a 17 anos de idade) curitibano [Dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2008.
16. Silva, RAF. Políticas Públicas Desportivas: a concepção e construção do Parque Ecológico Estadual da Lagoa da Jansen (1995-2001) [Dissertação]. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto; 2008.
17. Pedroso CAM. de Q.. Equipamentos Desportivos Municipais do Recife [Dissertação]. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto; 2010.
18. Manhães ED. Política de esportes no Brasil. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2002.
19. Zaluar A. Cidadãos não vão ao paraíso. São Paulo: Escuta; 1994.
20. Cristán ML. Estrela Cadente: a gestão da SEME (Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação) durante o Governo Luíza Erundina (1989-1992) na cidade de São Paulo [Tese]. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia; 2000.
21. Mezzadri FMM. A estrutura do esporte paranaense: da formação dos clubes a situação atual [Tese]. Campinas: Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas; 2000.
22. Veronez LFC. Quando o Estado joga a favor do privado: as políticas de esporte após a Constituição de 1988 [Tese]. Campinas: Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas; 2005.
23. Bastos FC. Gestão Democrática e Política Municipal de Esporte: o caso de Santana do Parnaíba [Tese]. São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo; 2008.
24. Menezes VG. Gestão de Políticas Públicas Desportivas Municipais: análise da região metropolitana do Recife-PE-Brasil no período de 2002-2008 [Tese]. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto; 2009.
25. Bastos, FC. Mazzei, L.C. Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone; 2012.
26. Menezes VG. Políticas públicas para esporte/lazer. Recife: Bagaço; 2002.

27. IBGE.. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
28. Lubambo, CW. O desempenho da gestão pública e seus determinantes: uma análise em municípios do Nordeste [Tese]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco; 2000.
29. Lubambo, CW. Políticas públicas e capacidade de Estado: Reforma do Estado e capacidade de gestão pública nos municípios nordestinos. In Melo MA. Reforma do Estado e mudança institucional: Agenda de pesquisa nos anos 80 e 90. Recife: Massangana, 1999.
30. Pires G. Mudança social e gestão do desporto. Ludens, 1995:15(4): 21-63.
31. *Correia*, Walter Roberto. *Planejamento participativo* e o ensino de educação física no 2.º grau. Rev. Paul. de Ed. Física. 1996: (supl.2): p. 43-8.
32. Tobar, F. O conceito de descentralização: usos e abusos. Plan. Pol. Púb. 1991; (5):31-51.
33. Putnam RD. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 3ª.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000
34. Couto C. O processo decisório municipal como instrumento da autonomia: Considerações a partir do caso paulistano. In M. AM. Reforma do Estado e mudança institucional: Agenda de pesquisa nos anos 80 e 90. Recife: Massangana; 1999.
35. Leonidio, LFS. Projetos e ações sociais de esporte e lazer: A intervenção do Projeto Santo Amaro e sua dinâmica interinstitucional de parcerias [Dissertação]. Recife: Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco; 2010.
36. Melo, MA. Instituições e regulação na América Latina. São Paulo, IFHC/Cieplan; 2008.
37. Sarmento JP. Desporto universitário? Ass. Est. Fac. Ciênc. Desp. Educ. Física da Universidade do Porto, 2002.
38. Constantino JM. Desporto, cidade e natureza: espaço público e cultura ecológica. Rev. Port. Ciên. Desp. Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física; 1999: 1(2).
39. Tendler J. Bom governo nos Trópicos: uma visão crítica. Rio de Janeiro: Revan; 1998.
40. Melo, MA. Crise federativa, guerra fiscal e hobbesianismo municipal: efeitos perversos da descentralização? In: GUEDES, MAO. Política e contemporaneidade no Brasil. Bagaço: Recife, 1997.
41. IBGE. Perfil dos municípios-esporte 2003: IBGE revela pela 1.ª vez a situação do esporte promovido pelos municípios. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=567>. Acesso em: 4 abr. 2006.

GESTÃO PÚBLICA DE ESPORTE NOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO PARANÁ (BRASIL)

GESTIÓN PÚBLICA DEL DEPORTE EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE PARANÁ (BRASIL)

Fernando Augusto Starepravo
Doutor em Educação Física pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).
Professor do Departamento de Educação Física e coordenador do Grupo de Estudo e Pesquisa em Políticas Públicas de Esporte e Lazer (GEPPOL) da Universidade Estadual de Maringá (UEM).
Correio eletrónico: fernando.starepravo@hotmail.com

Fernando Marinho Mezzadri
Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).
Professor do Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e integrante do Centro de Pesquisas do Esporte, Lazer e Sociedade (CEPELS).
Correio eletrónico: mezzadri@ufpr.br

0. GLOSSÁRIO .

AUDIÊNCIAS PÚBLICAS. Mecanismo de participação e controle popular. Trata-se de uma instância no processo de tomada da decisão administrativa ou legislativa, através da qual a autoridade competente abre espaço para que as pessoas que possam sofrer os reflexos dessa decisão tenham oportunidade de se manifestar. Através dela os responsáveis pela decisão têm acesso às mais variadas opiniões sobre a matéria debatida, em contato direto com os interessados, normalmente através de uma reunião aberta.

CAMPO POLÍTICO/BUROCRÁTICO. Espaço social, lócus de disputas, intimamente relacionado ao Estado, que supõe a dissociação da posição e de seu ocupante, da função e do funcionário, do interesse público e dos interesses privados, mas que paradoxalmente funciona como um metacampo do poder, onde os agentes se movimentam objetivando conquistas, especialmente o acúmulo do capital público.

CONSELHOS. Espaços públicos de composição plural e paritária entre Estado e sociedade civil, de natureza deliberativa e consultiva, cuja função é formular e controlar a execução das **políticas públicas** setoriais. Os Conselhos são o principal canal de participação popular encontrada nas três instâncias de governo (federal, estadual e municipal).

ESPORTE. Conceito em constante discussão no Brasil, não havendo consenso. Entendido como atividade física em constante evolução, estruturada e balizada a partir de uma perspectiva sociocultural, e em contínuo processo de resignificação[18]. Também pode ser interpretado a partir de sua característica polissêmica, ou seja, como manifestação corporal que comporta múltiplos sentidos, contextos e significados.

EVENTOS. Acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo (e menor) espaço físico e temporal. São estratégias recorrentes utilizados nas **políticas públicas** de **esporte** no Brasil para atender um grande número de pessoas, de maneira pontual, em um curto espaço de tempo.

GESTÃO PARTICIPATIVA. A gestão pelo público, com a presença direta do cidadão na tomada de decisões. A gestão não é mais pública, mas coletiva. Nesse caso, o cidadão está dentro do Estado, participando ativamente de seu funcionamento e desenvolvimento.

GESTÃO PÚBLICA. Campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações (normalmente vinculadas ao Estado) cujo objetivo seja de interesse público. Trata-se da gestão da coisa pública e do aparelho de Estado.

GESTÃO TRADICIONAL. A gestão acontece a partir da centralização do poder governado pelos burocratas, que interpretam as necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da população. A representação dos cidadãos nas tomadas de decisões do governo ocorre de forma indireta.

LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE. São leis que prevêem a possibilidade de pessoas físicas e

jurídicas destinarem uma parcela do imposto de renda devido em benefício de projetos **esportivos** elaborados por entidades esportivas, após aprovados por comissões governamentais. O Estado renuncia o imposto a ser recolhido em benefício de projetos esportivos selecionados.

MUNICÍPIO. Pessoa jurídica de direito público interno. É unidade territorial que integra a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil e dos Estados brasileiros, dotada de autonomia política, financeira, administrativa e legislativa.

PREFEITURA. Órgão pelo qual se manifesta o poder executivo do **município**. A partir da Constituição Federal de 1988, a prefeitura no Brasil passou a se constituir como uma pessoa jurídica autônoma, com diversas competências e atribuições para servir a população. Caracteriza-se por ser um órgão independente, composto, central e unipessoal.

POLÍTICA PÚBLICA. Produto da ação dos agentes circunscritos ao **campo político/burocrático**. São estratégias de intervenção e regulação do Estado e daqueles que o administram, que objetivam alcançar determinados resultados ou produzir certos efeitos no que diz respeito a um problema ou setor da sociedade.

1. GESTÃO PÚBLICA DE ESPORTE A PARTIR DA NOÇÃO DE CAMPO POLÍTICO/BUROCRÁTICO .

Esse texto trata da gestão pública municipal de esporte. Com essa afirmação tentamos delimitar o escopo de análise, entendendo que a gestão esportiva municipal não se limita nem se esgota na administração pública. Ela abrange tanto o poder público quanto o poder privado, bem como as organizações do terceiro setor. Todavia, dado o "lugar de onde estamos falando", priorizaremos a análise das ações e estrutura do Estado a nível municipal no Brasil, mais especificamente em municípios do Estado do Paraná. O Estado do Paraná está localizado na Região Sul do Brasil e ocupa uma área de quase 200 mil km², divididos entre os seus 399 municípios. A contagem demográfica realizada pelo IBGE no ano de 2007, indica que sua população é de aproximadamente 10,3 milhões de habitantes (o que representa a 6ª posição entre os Estados mais populosos do Brasil), sendo que 81,4% da população encontram-se na zona urbana. Para maiores informações, consultar os trabalhos de Magalhães(1), Pereira(2) e Wachowicz(3).

Outra delimitação relevante que se faz necessária diz respeito a um equivoco recorrente nas análises das políticas públicas de esporte no Brasil, qual seja, de pensar as políticas públicas de esporte como fenômenos estanques ou isolados de um contexto social. A política pública muitas vezes é apenas a parte mais visível de todo um processo desenvolvido num espaço social específico, que comporta disputas, relações, alianças, decisões estratégicas e também não planejadas. Em suma, escrever sobre políticas públicas de esporte requer mapear o espaço social onde esta é produzida, avançar no entendimento das relações entre os agentes, até finalmente compreender quais as políticas que foram efetivadas, aquelas que foram preteridas, as que obtiveram êxito e aquelas que não passaram de propostas.

Esse processo pode começar ancorado no conceito de campo político/burocrático, um espaço que supõe a dissociação da posição e de seu ocupante, da função e do funcionário, do interesse público e dos interesses privados, mas que paradoxalmente funciona como um metacampo do poder, até porque a gênese da ordem pública vem acompanhada da aparição e acumulação de um "capital público" (4). Cada área no interior do campo político/burocrático, por sua vez, pode ser entendida como um subcampo político/burocrático, onde as especificidades da área de atuação do Estado delimitam o espaço social de atuação dos agentes a ela vinculados. Estamos falando, portanto, de um subcampo político/burocrático do esporte, e não apenas das políticas públicas de esporte. Essas últimas seriam o produto do espaço social, que normalmente é consumido por agentes externos a ele: a população em geral.

No Brasil, o espaço social de produção das políticas públicas nos municípios tem como estrutura componente principal Secretarias ou Departamentos de esporte das cidades. Essas estruturas se relacionam com uma infinidade de agentes e demais estruturas, como atletas, ligas, federações, árbitros, poder legislativo local, associações de bairro, clubes, universidades, entre outros. Toda essa rede de relações influencia decisivamente o rumo das políticas públicas municipais de esporte. Todavia, pela limitação de imersão nessa complexa rede que se estabelece em cada município, optamos por explorar prioritariamente a estrutura, planos e ações dos órgãos públicos municipais responsáveis pelas políticas públicas de esporte em dezoito dos trezentos e noventa e nove municípios existentes no Estado do Paraná, divididos em dois grupos: o primeiro deles foi composto pelos municípios do litoral do Estado (Guaratuba, Pontal do Paraná, Morretes, Antonina, Matinhos e Guaraqueçaba), já o segundo grupo foi constituído por cidades com mais de

cem mil habitantes (Londrina, Foz do Iguaçu, Cascavel, Maringá, Colombo, São José dos Pinhais, Araucária, Piraquara, Apucarana, Guarapuava, Cambé e Campina Grande do Sul).

O levantamento de dados ocorreu por meio de entrevista semi-estruturada (**anexo I**), realizada com os secretários municipais de esporte ou os responsáveis correspondentes ao cargo, durante os anos de 2004 a 2007. O protocolo desta entrevista foi composto por três eixos norteadores: 1) estrutura administrativa, contendo questões referentes à estrutura organizacional e ao quadro funcional das secretarias ou departamentos municipais de esporte; 2) gestão pública, que contemplou perguntas acerca do planejamento, parcerias, participação, orçamento e financiamento para o esporte; 3) projetos e eventos de esporte desenvolvidos nos municípios, buscando compreender os objetivos, as funções e o público alvo das ações.

2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO ESPORTE NOS MUNICÍPIOS DO PARANÁ .

Os dados coletados durante a fase inicial da pesquisa nos possibilitaram delimitar a estrutura organizacional destinada ao esporte em três dimensões básicas. As primeiras estruturas estão formalmente organizadas em Secretarias Municipais de Esporte (e Lazer), com níveis burocráticos bastantes consolidados em departamentos, divisões e coordenações de esporte. Neste caso encontramos as cidades de Foz do Iguaçu, Cascavel, Maringá, São José dos Pinhais e Araucária, com propostas bem definidas e um alto grau de complexidade burocrática.

O segundo bloco pulveriza e/ou compartilha a estrutura de esporte com outras áreas de intervenção social. Em cidades como Colombo, Piraquara, Campina Grande do Sul, Guaratuba, Pontal do Paraná, Morretes, Antonina, Matinhos e Guaraqueçaba não há Secretarias Municipais de Esporte específicas. Nessas localidades, os Departamentos de Esporte estão inseridos nas mais diversas Secretarias Municipais, tais como Secretaria de Educação e Esporte; Secretaria de Educação, Cultura e Esporte; Secretaria de Cultura, Turismo e Esporte; Secretaria de Indústria, Comércio e Esporte; e Secretaria de Cultura e Esporte, não seguindo, aparentemente, nenhuma regularidade nesta organização. Esta falta de direção mostra uma lacuna existente entre a definição conceitual desta área de conhecimento e a estrutura administrativa das prefeituras já que as estruturas são estabelecidas, prioritariamente, pela vontade dos dirigentes.

No terceiro bloco da estrutura burocrática encontramos o município de Londrina, que organiza sua estrutura a partir de uma Fundação de Esporte e Lazer, que se constitui como uma autarquia, possuidora de maior autonomia frente à administração central da prefeitura. No Brasil, as autarquias são entidades da administração indireta criadas por lei específica, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios para executar atividades típicas da administração pública que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Além das estruturas burocráticas formais apresentadas aqui, compreendemos a importância de verificar a extensão dessas estruturas, ou seja, observar a possibilidade de descentralizações das ações na área de esporte pelos municípios. Dentre todos os municípios pesquisados, apenas Araucária e Maringá possuem estruturas formais

descentralizadas. Fato que, no entanto, não garante efetivamente a transferência ou delegação de poder às estruturas descentralizadas para planejar, tomar decisões e gerir funções públicas do governo central. Percebemos aqui que independentemente do tamanho da cidade ou de seu desenvolvimento econômico, a descentralização das ações não se constitui como um elemento chave na estrutura burocrática para o esporte.

Ainda relacionada à estrutura burocrática, outra questão levantada foi em relação à distribuição do quadro funcional no interior das Secretarias ou Departamentos de Esporte. Para exemplificar, citamos o caso de duas cidades de população semelhante, aproximadamente cem mil habitantes, Araucária e Piraquara, ambas pertencentes à Região Metropolitana de Curitiba. Apesar do porte semelhante, as cidades apresentam condições socioeconômicas muito dispares. O Produto Interno Bruto (PIB) de Piraquara é um dos mais baixos do Paraná, enquanto o de Araucária é a segundo maior do Estado do Paraná, especialmente em função de abrigar o pólo estadual de refinamento e distribuição de combustível[5]. Nesse sentido, Piraquara possui vinte profissionais envolvidos na Secretaria Municipal de Esporte e Cultura - sendo que apenas dois são profissionais de Educação Física - e Araucária possui no quadro de funcionários da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer cento e vinte pessoas, das quais setenta são profissionais de Educação Física. Essa diferença significativa, certamente aprofunda as desigualdades e as possibilidades de intervenções sociais.

Em estágio ainda mais preocupante encontramos as cidades do litoral do Estado do Paraná. Se somadas todas elas, encontramos somente quinze profissionais de Educação Física nos Departamentos de Esporte. Partindo desta constatação, levantamos a hipótese da dificuldade em elaborar políticas públicas para o esporte nesses municípios. Com apenas quinze profissionais da área de Educação Física nos seis municípios da região, não há possibilidade de atender uma população de aproximadamente 200.000 habitantes (que pode chegar a dois milhões de pessoas na temporada de verão), com diferentes condições econômicas, culturais e educacionais de diferentes faixas etárias (crianças, adolescentes, idosos) e características (mulheres, trabalhadores, pessoas portadores de necessidades especiais).

A outra questão de destaque é o grande número de bolsistas/estagiários encontrados nas estruturas municipais de esporte. Bolsistas/estagiários são alunos de graduação que são contratados através de um processo simplificado de seleção e por tempo determinado (normalmente um ano) e que devem ser supervisionados por um profissional de sua área de formação. Neste caso, independente do tamanho do município e de sua riqueza, a quantidade de estagiários é significativa. Na maioria dos municípios há mais bolsistas do que profissionais de Educação Física. Este quadro é extremamente preocupante se quisermos realmente ter políticas públicas que possam intervir qualitativamente no desenvolvimento da sociedade e garantir o esporte como direito do cidadão. Este direito é garantido pela Constituição Federal do Brasil,

> *Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados: I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento; II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento; III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não- profissional; IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional*[6].

E pela Constituição Estadual do Paraná,

> *Art. 197. É dever do Estado fomentar as atividades desportivas em todas as suas manifestações, como direito de cada um, assegurando: I - autonomia das entidades desportivas e associações, quanto à organização e funcionamento; II - destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do esporte educacional e amador; III - incentivo a programas de capacitação de recursos humanos, à pesquisa e ao desenvolvimento científico aplicado à atividade esportiva; IV - criação de medidas de apoio e valorização do talento desportivo; V - estímulo à construção, manutenção e aproveitamento de instalações e equipamentos desportivos e destinação de área para atividades desportivas, nos projetos de urbanização pública, habitacionais e nas construções escolares; VI - tratamento diferenciado para o desporto profissional e não profissional; VII - equipamentos e instalações adequados à prática de atividades físicas e desportivas pelos portadores de deficiência. Art. 198. Caberá ao Estado estabelecer e desenvolver planos e programas de construções e instalações desportivas comunitárias para a prática do desporto popular*[(7)].

3. GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE NOS MUNICÍPIOS DO PARANÁ.

Nesse momento priorizaremos algumas possibilidades de entendimento no que diz respeito à gestão pública nos municípios, destacando o planejamento, parcerias, participação, orçamento e financiamento para o esporte.

Em relação à participação popular na discussão e elaboração das políticas públicas, constatamos que praticamente a totalidade dos municípios pesquisados não possui Conselhos Municipais de Esporte. A criação dos Conselhos Municipais de Esporte pode ser um dos passos em direção a uma democracia direta que representa "*uma verdadeira reviravolta no desenvolvimento das instituições democráticas, reviravolta esta que pode ser sinteticamente resumida numa fórmula do seguinte tipo: da democratização do Estado à democratização da sociedade*" [(8)].

Ainda no sentido da participação popular, constatamos que apenas a cidade de Araucária realiza audiências públicas específicas para o esporte - seis audiências por ano. Audiência pública é um instrumento que leva a uma decisão política ou legal com maior legitimidade e transparência. Trata-se de uma instância no processo de tomada da decisão administrativa ou legislativa, através da qual a autoridade competente abre espaço para que as pessoas que possam sofrer os reflexos dessa decisão tenham oportunidade de se manifestar antes do desfecho do processo[(9)]. Nas demais cidades pesquisadas, a sociedade não participa da elaboração do plano de governo. Algumas vezes é possível perceber a representação da sociedade junto às estruturas estatais municipais de esporte através das associações de bairros, como é o caso de Londrina, Foz do Iguaçu, Cascavel, São José dos Pinhais, Guaratuba e Maringá. Nestes municípios, fica explícito o modelo de representatividade, que ocorre por meio da delegação de poderes dos cidadãos para o político ou os administradores dessas associações[(10)]. Tal constatação vem ao encontro do observado em estudo que analisou a gestão pública de esporte em alguns municípios do Estado da

Bahia[11], e por estudo que observou a gestão de um município do Estado de Santa Catarina[12].

Para sustentar o planejamento das ações nas estruturas estatais municipais de esporte de forma eficiente e estruturada, entendemos ser indispensável a presença de um plano de governo norteador, necessário para definir os objetivos e metas traçados para a gestão. Entretanto, apenas Londrina, São José dos Pinhais e Maringá apresentaram planos de governo especificamente para a área de esporte. Os demais municípios não apresentaram nenhum plano de gestão que pudesse de alguma forma nortear suas ações.

A gestão pública para o esporte nestes municípios, analisados sob a ótica do referencial teórico de Spink[13], corresponde às gestões tradicionais pois:

> *[...] trata-se de uma gestão constituída de forma autoritária, ou seja, a gestão aconteceu a partir da centralização do poder governado pelos burocratas, que interpretam as necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da população. A representação dos cidadãos nas tomadas de decisões do governo não ocorre diretamente, pois há que se considerar que a sociedade nem sempre tem condições ou acesso ao confronto político de forma democrática com oportunidades iguais.*

Podemos indicar, então, que a elaboração das ações ocorre pela demanda e vontade dos próprios dirigentes, sem planejamento predeterminado e sem a participação direta da sociedade na construção das políticas públicas. A gestão tradicional, hegemônica nas estruturas estatais municipais de esporte, se contrapõe a idéia da gestão participativa, definida por Spink[13] como:

> *[...] o terreno da gestão pelo público; da presença direta e não indireta do cidadão na esfera pública como alguém "presente", cidadão este que tem direitos e deveres para com os demais membros da sociedade. A gestão não é mais pública, mas sim coletiva, conhecimento é um bem social e não individual. O cidadão está dentro do Estado que o Estado enquanto construto social se confunde com a sociedade e simplesmente perde sua força simbólica assim desaparecendo.*

Por outro lado, em todas as cidades analisadas existem parcerias estabelecidas entre as estruturas municipais de esporte e as instituições como clubes, escolas, associações de bairro, empresas, organizações não governamentais (ONGs), partidos políticos, grupos religiosos, entre outras, que ocorrem de maneiras diversas: normalmente os clubes e as escolas auxiliam disponibilizando seus espaços e estrutura física, como ginásios, piscinas, etc. Em poucos casos as empresas fornecem alimentação, premiação e materiais esportivos, além de patrocinarem equipes esportivas municipais de alto rendimento em parceria com o poder público.

As atividades de esporte promovidas pelas prefeituras muitas vezes se concretizam com apoio exclusivo dos órgãos públicos. Na maioria das cidades analisadas constatamos que estes apoios ocorrem através do fornecimento de materiais esportivos e recreativos, premiações, espaços e auxílio na organização da parte técnica dos eventos.

As parcerias entre os órgãos públicos e as instituições privadas também se efetivam através do financiamento das instituições privadas pelo poder público, de duas maneiras: a mais

comum é o repasse de verba via pagamento de atletas, compra de medalhas e troféus para determinados grupos, pagamento de arbitragem em campeonatos, compra de materiais esportivos - nestes casos, não há critérios pré-estabelecidos pelo poder público. A segunda possibilidade de repasse de recurso se constitui em Leis Municipais de Incentivo ao Esporte que, por sua vez, são leis que normalmente tem como objetivo financiar atletas e instituições, através de renúncia fiscal, com critérios para seleção dos beneficiados e acompanhamento dos recursos públicos.
As Leis de Incentivo ao Esporte no Brasil, que ocorrem em nível municipal, estadual e federal, prevêem a possibilidade de pessoas físicas e jurídicas destinarem uma parcela do imposto de renda devido em benefício de projetos esportivos elaborados por entidades do setor, após aprovados por uma Comissão Técnica composta por representantes governamentais. Trata-se de uma forma alternativa de recolhimento do imposto de renda, ou seja, ao invés de recolher todo o montante devido pelas vias tradicionais, os contribuintes podem destinar um percentual deste valor (Empresa = 1% e Pessoa Física = 6%) diretamente em benefício de projetos esportivos previamente aprovados, por uma das formas prevista em Lei (patrocínio ou doação), e, em seguida, abater os valores gastos no momento do recolhimento ou restituição, servindo como mais uma estratégia para o desenvolvimento do esporte brasileiro[14].

Embora as Leis Municipais de Incentivo ao Esporte constituam-se como forma legítima de financiamento, a destinação de verbas normalmente faz parte do orçamento global das estruturas estatais municipais de esporte. Nesta direção, os dados nos indicam que os recursos financeiros voltados para as estruturas estatais municipais de esporte são essencialmente municipais. Porém o financiamento destinado ao esporte não corresponde à sua verdadeira importância para o cidadão e para a sociedade, quando visualizamos a porcentagem dos orçamentos municipais. O maior registro encontrado foi em Maringá, onde cerca de 2,74% do orçamento municipal é destinado para o desenvolvimento de ações para o esporte. Em outro extremo, constatamos que a cidade de Londrina reserva apenas 0,5% de seu orçamento total para a Fundação de Esportes do município, conforme a **Imagem 1**. Segundo levantamento realizado, os governos municipais dos Estados brasileiros destinam em torno de 0,4% de seus orçamentos para os setores de cultura, esporte e lazer[15], o que é pouco, dada a demanda de recursos para o desenvolvimento de políticas efetivas de esporte.

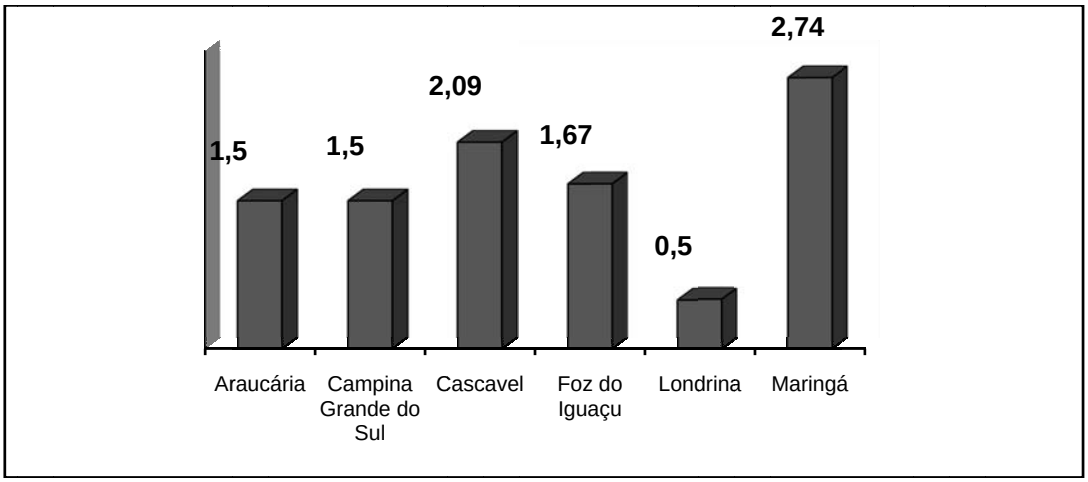


Imagem 1. Porcentagem do orçamento municipal destinada ao esporte
Fonte: Elaboração própria
Nota: As cidades não inseridas no gráfico não disponibilizaram as informações.

Além de percebermos a quantidade de verbas destinadas às estruturas de esporte, é necessário notar que cabe a elas designar em quais áreas os recursos serão aplicados, não havendo um critério único para isso. Conforme mostra a **Imagem 2**, nas cidades pesquisadas, em média cerca de 70% do orçamento é destinado ao esporte rendimento e educacional e 30%, ou menos, para o lazer.

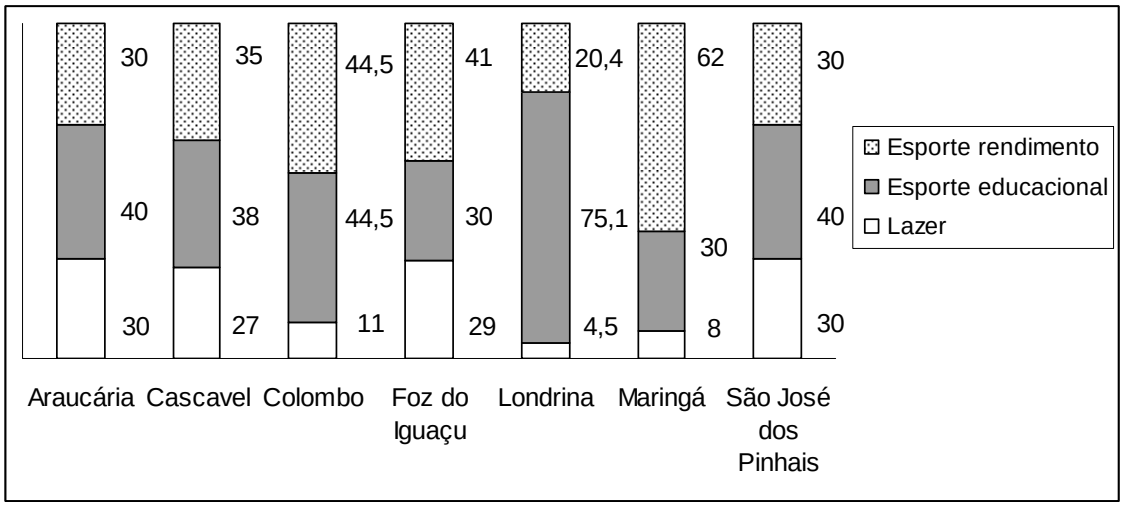


Imagem 2. Porcentagem do destinamento das verbas do órgão responsável pelo esporte ao esporte rendimento, esporte educacional e lazer.
Fonte: Elaboração própria
Nota: As cidades não inseridas no gráfico não disponibilizaram estes dados.

Considerando a prioridade de recurso ao esporte rendimento, essa prática constitui um contrassenso em relação ao estabelecido no âmbito legal da Constituição Federal do Brasil, que determina *"[...] a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento"* [(6)].

4 – PROGRAMAS, PROJETOS E EVENTOS DE ESPORTE NOS MUNICÍPIOS .

Ainda na busca de algumas regularidades presentes no subcampo político/burocrático de esporte, apresentamos algumas informações acerca dos programas, projetos e eventos em andamento nas estruturas municipais de esporte.

Em relação às cidades com mais de cem mil habitantes, todas têm projetos em execução na área esportiva de rendimento. Deste modo, a diversidade das propostas está relacionada às modalidades esportivas e não à amplitude da oferta do esporte para as diferentes faixas etárias.
Quanto às atividades ofertadas para deficientes, apenas as cidades de Campina Grande do Sul, Cascavel, Foz do Iguaçu, Londrina e Maringá realizam algum tipo de ação para esse grupo específico. No que se refere aos projetos para a terceira idade, percebemos que normalmente ocorrem ações em conjunto com as Secretarias Municipais de Assistência Social e apenas uma cidade (Colombo) realiza atividades tanto voltadas à terceira idade, quanto para deficientes.

Em contrapartida, quando questionados sobre os projetos nas áreas de esportes da natureza, lazer e esporte urbanos, as respostas dos secretários entrevistados indicaram que não existe nenhum projeto sistematizado nesta direção. Ocorrem apenas alguns eventos pontuais organizados pelas estruturas públicas municipais de esporte e/ou patrocinados pelas mesmas.

Nos municípios do litoral do Estado do Paraná, verificamos que praticamente inexistem projetos e programas na área de esporte. Ocorrem somente alguns eventos bastante pontuais e, fundamentalmente, no período do verão. Nesse sentido, faltam nitidamente ações nestas cidades, não existindo projetos permanentes. O que se pode analisar a partir de dois possíveis fatores: as diferentes gestões públicas não realizam projetos nestas áreas de intervenção ou a ruptura entre um mandato e outro prejudicou sensivelmente o desenvolvimento do esporte nos municípios. Há uma tendência de se confirmar a primeira hipótese, já que tanto nos municípios que tiveram novas administrações assumidas no início do ano de 2005, assim como os que tiveram seus prefeitos reeleitos, mostraram os mesmos traços de ausência de ações para o esporte. Nesse sentido, Zingoni aponta que:

> *Aliado a isso, ainda encontramos nas Secretarias de Esportes a "cultura" dos eventos e da pratica, a oferta de eventos passageiros, elitistas, discriminatórios e onerosos, sem reflexos sociais contínuos e que reforçam as desigualdades sociais; a valorização do esporte de rendimento; a banalização do lazer; a política clientelista e de privilégios*[(16)].

Não obstante, tanto nas cidades de maior porte, como naquelas pertencentes ao litoral do Estado, ocorre uma prática comum: a participação nos Jogos Oficiais do governo estadual. Com exceção de Piraquara e Guaraqueçaba, todas as cidades participam dos Jogos Colegiais, Jogos Universitários, Jogos da Juventude e Jogos Abertos, competições estas que acabam tornando-se a base das políticas públicas municipais de esporte nas cidades pesquisadas.
A partir destas constatações, podemos perceber que as ações tomadas pelas prefeituras, reproduzem a direção do esporte de rendimento, modelo este que está inserido em nossa sociedade desde a década de 1950[(17)].

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .

As reflexões apresentadas aqui destacam ao menos cinco grandes pontos pertinentes à discussão: 1) a falta de definições burocráticas e do papel do esporte no desenvolvimento da sociedade, pois é perceptível a ausência de um conceito básico que permeie o esporte em suas inserções nas políticas públicas municipais; 2) a desproporcional quantidade de profissionais e estagiários inseridos nas estruturas estatais municipais de esporte, já que independente da situação econômica dos municípios, essa é uma prática comum; 3) a falta de uma definição do plano de governo, da gestão e do financiamento, deste modo as intervenções têm ficado a cargo exclusivo de ações pontuais e desconectadas de um plano único das estruturas estatais de esporte; 4) a falta de controle social e a ausência dos Conselhos Municipais e audiências públicas, prejudicam a participação popular; 5) os projetos em desenvolvimento nas cidades que estão basicamente direcionados às práticas esportivas com intuito de formar atletas e/ou aperfeiçoá-los, sendo muito incomuns as propostas voltadas às pessoas deficientes, idosos,

mulheres, trabalhadores, esportes urbanos, atividades na natureza, dentre outras possíveis manifestações esportivas.

Cabe colocar, como palavras finais, que a análise da gestão pública municipal de esporte no Brasil é uma área ainda incipiente de pesquisa, que necessita do engajamento maior de pesquisadores e da sociedade como um todo no sentido de aperfeiçoar as rotinas públicas de atendimento a um direito social tão relevante como o esporte.

6. ANEXOS .

Anexo I – Roteiro de Entrevista

Dados de Identificação
Cidade:
Data:
Número de habitantes:
Entrevistado:

Estrutura Administrativa
1- Como está organizada a estrutura administrativa
a) Secretaria
b) Departamento
c) Fundação
d) Sub Secretaria
e) Divisão

2- Como estão organizada as estruturas administrativas internas
a) Departamento? Quais ?
b) Divisões? Quais?

3- Existem divisões descentralizadas? SIM NÃO
Quais?

4- Quantos Profissionais estão envolvidos com a estrutura
Cargos de confiança

Concursados	Administrativos	Professores
Bolsistas	Voluntários	Outros

Gestão pública dos municípios

5- Existe o Conselho Municipal de Esporte? SIM NÃO

6- Qual a plano de governo norteador da Secretaria ou Departamento etc..

7- Qual o envolvimento da Sociedade Civil Organizada na elaboração do plano de governo?

8- Qual o envolvimento da comunidade na elaboração das atividades de Esporte e Lazer?

9- Qual o tipo de financiamento para o esporte e lazer?
a) Governo Federal
b) Governo Estadual
c) Governo Municipal
d) Iniciativa Privada
e) Terceiro Setor

10- Qual o tipo de parceria para o desenvolvimento do esporte e lazer no Município? Como?
a) Clubes
b) Escolas
c) Associações de bairros
d) Empresas
e) Entidades de Classe
f) Igrejas
g) Partidos políticos
h) ONGs
i) Outros

11- Existem Leis de Incentivo ao esporte e lazer no município? Quais?

Objetivos, funções e público alvo a serem alcançados nos Projetos e Eventos desenvolvidos no Município

12- Quais são os projetos de esporte em andamento no município?

13- Quais os projetos de lazer em desenvolvimento?

14- Existem projetos específicos de práticas esportivas e a natureza? Quais?

15- Existem projetos específicos de práticas esportivas urbanas (radicais)? Quais?

16- Existem projetos para Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais ou Terceira Idade? Quais?

17- Número de pessoas atendidas no conjunto dos projetos desenvolvidos no município?

18- Quais os eventos de esporte no município?

19- Número de pessoas atendidas nos eventos de esporte no município?

20- Quais os eventos de lazer no município?

21- Número de pessoas atendidas nos eventos de lazer no município?

22- Participa dos Jogos Oficiais do Estado?

7. REFERÊNCIAS .

1. MAGALHÃES, M. B. **Paraná:** política e governo. Curitiba: SEED, 2001.
2. PEREIRA, M. R. de M. **Semeando iras rumo ao progresso**: ordenamento jurídico e econômico da sociedade paranaense, 1829-1889. Curitiba: Editora da UFPR, 1996.
3. WACHOWICZ, R. **História do Paraná**. 9 ed. Curitiba: Imprensa Oficial do Paraná, 2001.
4. BOURDIEU, P. A casa do rei à razão de Estado: um modelo da gênese do campo burocrático. *In:* WACQUANT, L. **O mistério do ministério – Pierre Bourdieu e a política democrática.** Loïc Wacquant (Org.) – Rio de Janeiro: Revan, 2005, p. 68.
5. BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Perfil dos Municípios Brasileiros 2011.** IBGE, 2012.
6. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 30 de agosto de 2008.
7. PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná,** de 06 de outubro de 1989. Curitiba, 1989. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70436. Acesso em 30 de agosto de 2008.
8. BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade**: para uma teoria geral da política. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003, p. 56.
9. SOARES, E. A audiência pública no processo administrativo. **Jus Navigandi.** Teresina, ano 7, n. 58, 1 ago. 2002. Disponível em http://jus.com.br/revista/texto/3145. Acesso em 15 de julho de 2013.
10. BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade**: para uma teoria geral da política. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
11. ROCHA, L. C. ; LEIRO, A. C. R. ; REIS, A. S. ; MARQUES, A. da S. ; OLIVEIRA, H. L. ; MEDEIROS, J. dos S. ; SENNA, L. B. ; CERQUEIRA, N. de S. ; SENA, S. S. de. Ordenamento legal e políticas públicas de esporte e lazer: o abismo entre gestão citadina e participação popular. In: **Anais do XV Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte [e] II Congresso Internacional de Ciências do Esporte** / Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Recife: CBCE, 2007.
12. WERLE, V. Reflexões sobre a participação nas políticas públicas de esporte e lazer. **Motriz**, Rio Claro, v.16 n.1 p.135-142, jan./mar. 2010.
13. SPINK, Peter. Descentralização: luto ou luta? In: FISCHER, Tânia. **Poder local governo e cidadania**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993, p. 74.
14. REZENDE, J. R. **Lei de Incentivo ao Esporte supera 3.000 projetos apresentados.** Disponível em http://www.incentiveprojetos.com.br/consultoria/lei-de-incentivo-ao-esporte.php. Acesso em 15 de julho de 2013.
15. CASTELLANI FILHO, L. **A educação física no sistema educacional brasileiro:** percurso, paradoxos e perspectivas. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação Física, Unicamp, Campinas, 1999.
16. ZINGONI, P. Políticas públicas participativas de esporte e lazer: da congestão a co-gestão. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 11, p.31-46, set. 1998, p. 35.
17. MEZZADRI, F. M. **A estrutura esportiva no Estado do Paraná**: da formação dos clubes as atuais políticas governamentais. 178 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.
18. MARCHI JR., W. **"Sacando" o voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000)**. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2001.

DESPORTO E DESCENTRALIZAÇÃO AO MUNICÍPIO NO BRASIL: PERCURSO LEGISLATIVO E AS LIMITAÇÕES LOCAIS

DEPORTE Y DESCENTRALIZACIÓN EN EL MUNICIPIO EN BRASIL: PROCESO LEGISLATIVO Y LAS LIMITACIONES LOCALES

Vilde Gomes de Menezes
Doutor em Ciência do Desporto (Universidade do Porto-Portugal). Mestre em Ciência Política (Universidade Federal de Pernambuco). Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de Pernambuco-Brasil, coordenador do Curso de Educação Física e presidente da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (2011-2013). Líder do Laboratório de Gestão Esportiva e Políticas Públicas da UFPE (LABGESPP). Foi gestor de Esporte da Prefeitura Municipal de Camaragibe-PE (1997-2004).Correio eletrônico: vildemenezes@hotmail.com

Edilson Fernandes de Souza
Pós-Doutor em Sociologia (Universidade do Porto-Portugal). Doutor em Educação Física/Estudos do Lazer. É professor Associado I da Universidade Federal de Pernambuco. Pró-Reitor de Extensão. Foi diretor do Núcleo de Educação Física e Desportos e consultor da Secretaria Especial de Esporte do Governo de Pernambuco. Correio eletrônico: professor.edilson@gmail.com

Maria José Carvalho
Doutora em Ciências do Desporto. Professora auxiliar da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Membro efetivo do Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFID-FADEUP). Membro do Conselho Redatorial do Desporto e Direito, Revista Jurídica do Desporto. Membro da Comissão Disciplinar da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Diretora do Mestrado em Gestão do Desporto (Universidade do Porto-Portugal). Correio eletrônico: mjc@fade.up.pt

José Pedro Sarmento Reboucho
Doutor em Ciências do Desporto (Universidade do Porto). Atualmente é professor associado da Universidade do Porto. Ex-presidente da Federação Portuguesa de Hóquei, ex-presidente do Comitê Olímpico Português, ex-presidente da Federação Portuguesa de Gestão do Desporto.
Correio eletrônico: sarmento@fade.up.p

José Reinaldo Cajado de Azevedo
Mestre em Gestão Desportiva pela FADEUP. Professor da Universidade Federal do Acre. Ex-diretor e técnico de lazer do SESI de 1992-2000, ex-presidente da Federação Acreana de Basquetebol, ex-presidente da Federação de Desportos Universitários Acreanos, ex-diretor da Confederação Brasileira de Desporto Universitário. Correio eletrônico: jrazevedo@brturbo.com.br

Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso
Mestre em Gestão Desportiva (Faculdade de Desporto da Universidade do Porto). Docente da Universidade de Pernambuco. Pesquisador dos Grupos de Pesquisa: Laboratório de Gestão Esportiva e Políticas Públicas (LABGESPP) da UFPE e Entre-Campos da ESEF-UPE. Correio eletrônico: cacamulatinho@hotmail.com

Ricardo André Ferreira da Silva
Mestre em Gestão Desportiva (Faculdade de Desporto da Universidade do Porto) (2008). Professor da Rede Pública do Ensino do Estado Maranhão. Foi membro da Organização e Coordenação Geral do 9.º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, e da Comissão Científica da Associação Brasileira de Gestão do Esporte. rico.andres@hotmail.com

0. GLOSSÁRIO .

CONSELHO MUNICIPAL DE ESPORTE. Órgão de representação política e de participação populars, com a função de conceber planos, definir a política, fiscalizar as ações de governo. voltada para a promoção do desenvolvimento e fomento do esporte na cidade, tanto de rendimento como de participação.

DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DESPORTIVA. Conceito relaciona-se com o descolamento de poder cujo o objetivo (entre outros), é promover o desporto para toda a sociedade, levando às áreas periféricas do **município** o mesmo atendimento técnico-desportivo, do centro das capitais, também em seus elementos físicos (anexo de centros de treinamento, escolas de ensino avançado no desporto, unidades de saúde do atleta). A ideia é a descontrução das relações verticais de decisão e no lugar, maior participação dos entes subnacionais.

ESTADO NOVO. Nome dado ao período do governo autoritário do presidente Getúlio Vargas, iniciado com o golpe de 10 de novembro de 1937, liderado por ele próprio, depois de eliminadas as resistências entre os meios civis e militares e formado um núcleo unido pela continuidade de Vargas no poder. O Estado Novo durou até 29 de outubro de 1945, quando Getúlio Vargas foi deposto por um movimento militar.

GESTÃO DO ESPORTE. Escolha de gestor nas áreas desportivas com formação técnica profissional para o desenvolvimento pleno do atendimento à fomentação no universo do desporto; empenho para acriação de centro de treinamento, centro de estudos avançados em saúde de atletas, centro de desenvolvimento e profissionalização desportiva.

MUNICÍPIO. Circunscrição administrativa do Estado, autônoma, dirigida por dois poderes: a **Prefeitura** e a Câmara dos Vereadores. São três os tipos de municípios. Urbanos, na maioria, são aqueles municípios constituídos por território urbanizado. Rurais, municípios formados por um ou mais de um núcleo populacional de pequena dimensão e por território relativamente vasto não urbanizado. Os municípios mistos são os que têm uma quantidade significativa de território urbano e de território rural. No Brasil, considera-se município o terceiro ente federativo.

POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS. Buscar conhecer as necessidades básicas do **município** na área do desporto e criar áreas para seu desenvolvimento, tais como centros desportivos, áreas adequadas para treinamento; promoção de torneios intra e extramunicipais, aparelhamento físico, financiamento para o desportista e ajuda de custo.

POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS. Atos do poder executivo **municipal**, que visam atender às necessidades primárias da população, o bem-estar social, a saúde, educação, esportes, lazer, moradia digna e mobilidade urbana.

PREFEITURA. A sede do poder executivo do **município.** É comandada pelo prefeito e dividida em secretarias, como Secretaria da

Educação, Secretaria da Saúde, Secretaria da Fazenda entre outras.

UNIVERSALIZAÇÃO DO DESPORTO. Produzir meios pelos quais o desporto atinja a maior parte da população, sem discriminação, de forma que seja possível para todos desenvolver seu potencial desportivo, culminando com a excelência de cada um. Aos portadores de necessidades especiais, principalmente, um olhar mais aguçado, uma vez que a superação é um elemento muito forte nesse contexto.

1. APRESENTAÇÃO .

No Brasil, as políticas públicas desportivas, assim como as demais políticas sociais, fizeram um percurso como uma "pirâmide invertida", do maior ao menor. A justificativa para esse procedimento relaciona-se com dois aspectos: profunda mobilização da sociedade civil organizada durante a década de 1980 com o fito da contestação, modificação e readequação do Estado brasileiro, até então gerido por uma ditadura de militares. Em segundo lugar, a ideia de descentralização se constituía em uma perspectiva de viabilização das diversas políticas públicas para o conjunto da população com ênfase no fortalecimento da cidadania, especialmente para a população de menor poder aquisitivo.

Além do argumento político de que a democracia é a questão central a ser inserta no Estado brasileiro à época, o argumento relacionado com a efetividade das políticas públicas, nesse caso, desportivas, passa a ganhar destaque central. Em outras palavras, compreendia-se que, no Brasil com sua dimensão territorial de caráter continental e quase totalmente povoado, seria muito difícil e dispendioso fazer com que um governo central pudesse com equidade universalizar todos os serviços e políticas públicas para a sociedade brasileira, conforme preconiza a Constituição brasileira de 1988.

A descentralização passou a ser a alternativa ensejada. A esse processo de descentralização, antecede-se um pacto federativo em que os entes subnacionais assumiram formalmente a responsabilização pela efetivação de diversas políticas sociais. A hipótese, como dito, relacionava-se com maior e eficiente atenção à população. Passados quase vinte e cinco anos, e muitas eleições diretas, podemos afirmar que o ideário de universalização de políticas públicas desportivas nos municípios ainda se encontra em uma fase bastante embrionária na maioria dos municípios brasileiros, salvo algumas exceções, especialmente os municípios de grande porte e com maior independência financeira.

O texto *Desporto e descentralização nos municípios no Brasil: percurso legislativo e limitações locais* é o resultado e a sistematização do conjunto de estudos realizados acerca do desporto municipal no Brasil, realizado pelos autores de forma colaborativa e interdisciplinar. A estratégia utilizada é o de apresentar a política municipal de desporto como um processo evolutivo que tem no estabelecimento dos seus estatutos legais um marco que evoluciona na mesma proporção em que o Estado vai *pari passu* se democratizando como uma expressão cultural. Sequencialmente, o desporto como um direito passa a ser comportado em regramentos na perspectiva de ampliação da democracia em um cenário de Estado fechado. Posteriormente,

abordamos o processo de redemocratização do Brasil e as respectivas e necessárias adequações da legislação. Também abordamos o debate e a polêmica relacionada com a legislação do desporto no Brasil.

A reflexão, até este momento, é enredada com vista à compreensão do desporto e sua universalização à proporção que o Estado brasileiro vai democratizando-se. Posteriormente, discutimos o município e o desporto no Brasil. Apresentam-se vários dados e informações acerca das características e dos limites dos municípios brasileiros em relação ao desporto. Deixamos claro que este texto é um olhar e uma contribuição, não se constitui uma contribuição terminal, e sim processual, assim como o próprio estágio em que se encontra o Brasil, seus municípios e o desporto.

2. A FORMALIZAÇÃO DO DIREITO NO ESTADO: APROXIMAÇÕES INICIAIS .

O Estado de direito, decorrente do rompimento das estruturas feudais, caracteriza-se pela necessidade e pelo estabelecimento de leis e pactos resultantes de consentimentos em que as relações sociais e institucionais, calcadas na perspectiva de direitos e deveres para todos, efetivam-se. Essas configurações, originárias da Revolução Inglesa, consequentemente, da Revolução Francesa, bem como da luta por emancipação das 13 colônias nos Estados Unidos da América, direcionaram o conjunto da sociedade para a configuração dos Estados liberais. Tais processos, em permanente construção e descontração, ferem de forma central o Leviatã hobbesiano(1) visto que se pretende a materialização dos direitos da pessoa humana.

Nesse sentido, o desporto como uma manifestação sócio-econômico-cultural adapta-se perfeitamente à lógica estrutural do Estado liberal (e outros) dado que, tal como configurado, a meritocracia, a arte e a política são as condições essenciais à sua existência. Assim sendo, é premente e necessário o desenvolvimento de conhecimentos capazes de qualificar os resultados decorrentes das práticas desportivas.

De fato, segundo Carvalho (2004) (2), o desporto tem ocupado lugar de destaque, centralizado no âmbito da sociedade contemporânea. Trata-se, segundo a autora, do resultado decorrente da revolução industrial assentado nos primados da organização, do rendimento e do triunfo, sendo esse último influenciador das novas configurações aos exercícios físicos e desportivos, tornando-o mitificado. Ainda segundo Carvalho (2004), existe articulação do comércio e da mídia com o desporto, o qual se torna mundial especialmente após os Jogos Olímpicos de 1964 em Tóquio.

Evidentemente, como uma instituição social, o desporto sofre críticas sociológicas, tais como as de Brohm (1998) (3) e Bracht (2002) (4), entre outros, assim como, e levando em consideração os enquadramentos sociais dos mais diversos, o Esporte para Todos, Esporte Escolar, Esporte Lazer, Paraesporte, Esporte de Alto Rendimento, Esporte Aventura entre outros. Diversificados social e sociologicamente, são necessários os devidos enquadramentos normativos, que ficaram a cargo do Direito, nesse caso, o Direito Desportivo.

3. DIREITO NO E AO DESPORTO: NORMATIZAÇÃO E REGRAS .

A intrarregulação e a autorregulação são elementos fundamentais relacionados com a dinâmica dos Estados modernos e quanto ao objeto da ação dos agentes que viabilizam essa regulação; assim como a heterorregulação, que diz respeito ao âmbito da intervenção do setor público a partir dos ordenamentos jurídicos dos respectivos Estados, segundo Carvalho (2004) [(2)].

Refletindo acerca da autonomia ou interdependência relacionada com o desporto e o Direito, a autora questiona a possibilidade de o desporto não ser ordenado no direito uma vez que se trata de uma das atividades sociais de maior pujança na atualidade.

Assim, a intervenção pública no desporto é outra categoria tratada pela autora e caminha na identificação palpável do interesse direto dos setores públicos em relação ao desporto, sobretudo, em função dos grandes e megaeventos capazes de disponibilizar significativos espaços midiáticos por meio da mobilização social a que se vincula tal manifestação. Evidentemente, do ponto de vista político e financeiro, questiona-se a viabilidade e coerência de tais investimentos em detrimento das demandas básicas por universalização desportivas.

Desse modo, a regulamentação é uma etapa posterior ao aparecimento do fenômeno, nesse caso, desportivo. Haja vista, a título de exemplo, a dificuldade de regulação do mercado *online* ou da definição de propriedade do espaço cibernético.

Segundo Derbly (2002) [(5)], o processo de constitucionalização do desporto no Brasil trouxe para seu interior, de forma singular, essa atividade caracteristicamente física, vinculada em princípio à recreação, ao divertimento, e, com passar do tempo, desenvolveu práticas desportivas tanto amadoras como profissionais. Portanto, o fenômeno desportivo se desenvolve inicialmente sem estruturas normativas eficientes, capazes de coibir a deslegitimação de resultados (Tubino, 1996) [(6)].

Analisando historicamente, no processo de desenvolvimento da legislação brasileira, observa-se uma nítida aproximação dos espectros de ordem político-econômica do país, incidindo no cenário social e cultural, ou como reflexo desse mesmo cenário.

O cenário em que se desencadeiam as relações sociais, políticas e econômicas no Brasil da década de 1940 denomina-se Estado Novo, em que se estabeleceu o Decreto n.º 3.199, de 14 de abril de 1941[(7)], sendo essa a primeira regulamentação do desporto no Brasil. As características da respectiva regulamentação e toda uma articulação tutelar espelhada de forma concreta nos princípios fascistas.

Sequencialmente, verifica-se a instrumentalização material e simbólica do desporto, o qual assume contornos longitudinais que vão de Getúlio Vargas a Juscelino Kubitschek; esse último ancorado em uma atitude triunfante decorrente da primeira conquista do Brasil na Copa do Mundo de 1958. Na década de 1970, auge da ditadura militar no Brasil iniciada em 1964, o nacionalismo é expresso e incentivado de forma simbólica mediante a representação da seleção brasileira de futebol.

Calcado em alicerces doutrinariamente em princípios do Estado forte e nazifascista, o desporto no Brasil passa a ser legalmente submetido à intervenção direta do Estado por meio do Conselho Nacional de Desportos. Isso ancorado na Lei n.º 6.251, de 6 de outubro de 1975.
Já em 1976, balizado pela Lei n.º 6.354, de 2 de setembro, institui-se o procedimento alusivo ao contestado arcabouço do "passe", que diz respeito à relação de compra e venda de atletas, o que demonstrava de forma inequívoca a participação controladora do Estado nessa dinâmica.

Em 1977, por meio do Ministério da Educação (MEC) /Secretaria de Educação Física e Desportos, lançou-se o Programa Esporte para Todos (EPT). Tratava-se de atividades de massa que mobilizavam centenas e centenas de pessoas para a prática de exercícios físicos em praças públicas dos diversos municípios brasileiros, com a participação bastante significativa dos meios de comunicação.

Nesse período, década de 1970 em diante, o Brasil vivia sob o domínio da ditadura militar do general Emílio Garrastazu Médici, eleito de forma indireta, por escolha do Congresso. Governou o Brasil de 30 de outubro de 1969 a 15 de março de 1974, governo conhecido como "os anos de chumbo da ditadura" – período mais violento da ditadura militar – em razão da grande repressão aos opositores do sistema político vigente no período[(8)].

Exemplo característico da utilização política desportiva no Brasil é a Copa do Mundo de 1970, em que a alusão ao heroísmo tendia a estabelecer uma relação com o nacionalismo das casernas (alojamento de soldados em quartel), ou seja: a discussão nesse sentido girava em torno do pioneirismo e da colaboração e alegria. Nas ruas e nos parques, os jogos são sempre informais e as regras são flexíveis, negociadas de forma direta pelos usuários.

Gonçalves (1971) [(9)] a esse respeito afirma que os aspectos econômicos criados com as loterias e o poder da mídia devem ser viabilizados para o estabelecimento dos pilares da política do esporte nacional. Reconhecendo a inexistência de política de esporte, o autor acredita que mudar essa situação seria condição *sine qua non* para a resolução dos problemas sociais brasileiros.

Segundo o autor, a política de desporto estaria desconectada da vida moderna, e é exatamente nessa perspectiva que suas proposições são estabelecidas e a implementação de uma política pública setorial "resolveria" o problema da exclusão social brasileira.

Analisando de forma geral o desporto na vida moderna, Lima (1988) [(10)] verifica que esse é quase exclusivamente um instrumento para preencher o tempo livre das pessoas, seja como prática, seja como espetáculo. Essa constatação dá-se em virtude de as atividades produtivas serem alienantes. Logo, a organização social das atividades de lazer tende a ser alienante, com ocupação remunerada, evasão, aturdimento, violência de conflito, exotismo. Procura-se, segundo Lima (1988, p. 50), "a compensação fictícia para as frustrações reais".

Assim, não é com o desporto "alienante" que os problemas de ordem social da população serão resolvidos; muito pelo contrário, o desporto alienante atende a um

esquema de concentração de renda e de alienação que só interessa a certos segmentos e governantes de plantão e aos mercadores, sobretudo os mercados virtuais de desporto em virtude de seu aspecto mobilizador e sensibilizador. Na verdade, há um "pacto" com o modelo social de exclusão vigente. É lógico ser importante entender a conjuntura em que tais políticas são efetivadas para que outras variáveis possam ser aglutinadas à análise.

A reflexão acima tem conexões com a reestruturação do Estado brasileiro, que se estabelece pelo fortalecimento da sociedade civil organizada em movimentos sociais os mais diversos, sejam eles eclesiais como as comunidades de base, sejam estudantis, com processos de remobilização dos estudantes, seja em função do que a literatura chama de novo sindicalismo que, sob a influência de novos líderes, pressionam o governo para a redemocratização do Estado e feitura de uma nova Constituinte, o que ocorreu em 1988.

Assim, a hegemonia do Leviatã brasileiro entra em xeque, e um novo modelo de Estado baseado em primados liberais se instaura após a reestruturação do pacto federativo; consequentemente, o ensejo do processo de descentralização político-administrativo, tendo o Estado importante papel regulador, mas não de interventor, haja vista que a relação público-privada se materializa processualmente, ficando clara do ponto de vista constitucional, a autonomia das organizações desportivas e seu consequente funcionamento.

Também se estabelece que, doravante, os recursos públicos serão prioritariamente destinados ao desporto educacional em detrimento do desporto de alto rendimento; essas atividades sendo apoiadas em casos específicos com olimpíadas, competições internacionais de representação nacional.

Tubino (1996) [6] afirma que, até 1930, o esporte não existia constitucionalmente, sendo formalizado naquele ano. Sua institucionalização deu-se em uma perspectiva de atrelagem ao Estado ancorado no nacionalismo, como dito anteriormente, tal como ocorria na Itália e na Alemanha. A influência desse modelo cresce no Brasil com o aumento das publicações relativas a essa proposta. Os desajustes da proposta são inevitáveis, uma vez que o Estado não banca financeiramente o desporto, ou o faz de forma acrítica e sem controle.

O autor destaca a Lei n.º 7.087, de 29 de novembro de 1944, que tratava da garantia de isenção de impostos. Já em 1946, efetiva-se a política da Lei n.º 7.332, de 20 de fevereiro, que tratava das subvenções federais para entidades desportivas. Segundo Tubino, o Brasil limitou-se a institucionalizar o desporto em uma perspectiva elitista e centralizadora, sem referência à prática desportiva da população.

A análise de Tubino indica que o déficit conceitual e a limitação de recursos dificultaram o fortalecimento da política de desporto no Brasil. Como consequência, algumas importantes alterações, quais sejam: a) inclusão do esporte nas constituições estaduais; b) Lei n.º 6.251, de 6 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos, revogada pela Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993; c) rediscussão do desporto educacional, entre outras.

De forma geral, esses foram os enquadramentos históricos experimentados pela instituição desportiva no Brasil, que até hoje refletem e influenciam os mais diversos seguimentos organizados do desporto brasileiro, remetendo aos operadores do Direito Desportivo a necessidade de novas e atualizadas legislações, para que no processo de democratização e qualificação do desporto no âmbito da sociedade sejam constituídos elementos que reflitam os anseios dos municípios por mais e melhores serviços decorrentes da organização do desporto.

4. REDEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO: ADEQUAÇÕES E PRODUÇÃO DA LEGISLAÇÃO DO DESPORTO NO BRASIL .

No processo de redemocratização do Brasil, que se iniciou em 1989, com eleições diretas para todos os cargos eletivos no Brasil, diversas áreas de ação governamental passaram por um processo de reformulação, e o desporto foi uma delas. No governo José Sarney (1985-1990), criou-se uma comissão para reforma do desporto brasileiro. Esse trabalho foi referência, visto que, pela primeira vez na história, o desporto passou a ter destaque na Constituição Federal do Brasil.

A Constituição de 1988 destinou um capítulo específico ao segmento que compreende o desporto como direito de cada um brasileiro; confere prioridade às práticas educacionais na destinação de recursos públicos e ratifica a liberdade de organização própria da ordem social liberal no desporto ao consagrar a autonomia de organização e de funcionamento das entidades desportivas. Diz o artigo 217 da Constituição da República Federativa do Brasil[(11)]:

> *Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados:*
> *I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;*
> *II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;*
> *III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não profissional;*
> *IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.*
> *§ 1.º O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.*
> *§ 2.º A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final.*
> *§ 3.º O poder público incentivará o lazer, como forma de promoção social.*

No governo Collor (1990-1992), criou-se a Secretaria Nacional de Esportes, tendo como secretário, o ex-jogador de futebol Zico. Com ele à frente da pasta, a Lei n.º 8.672/93, a chamada Lei Zico, que previa uma profunda reestruturação do desporto brasileiro, foi sancionada pelo presidente Itamar Franco em julho de 1993. Essa lei

foi uma tentativa de moralizar e modernizar o desporto no Brasil, mas seu foco maior era voltado para o futebol. Sua abordagem previa, entre outras coisas, que os clubes deixassem de ser entidades de direito privado, sem fins lucrativos, isentos de pagamento de tributos, e se transformassem em empresas de direito privado, permitindo, dessa forma, a fiscalização do Ministério Público e responsabilizando criminalmente seus dirigentes pela administração dos clubes.

A lei previa, ainda, que todos os jogadores ganhassem passe livre a partir de 2000. A negociação de contrato de trabalho deveria ser feita entre patrão e empregado, ou seja, clube e jogador. Uma das questões polêmicas dessa lei era o esvaziamento do papel da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), uma vez que os clubes ou ligas passariam a ter direito de estabelecer negociações de direito de TV e marketing, calendário e organização de todos os torneios. A CBF responderia apenas pela seleção brasileira. Outro ponto de conflito dizia respeito aos bingos, que, depois de algum tempo, foram suprimidos pela lei.

Posteriormente, no governo Fernando Henrique Cardoso, criou-se o Ministério Extraordinário dos Esportes. Para comandar a pasta, foi chamado o ex-atleta de futebol Edson Arantes do Nascimento, Pelé. Com ele à frente do Ministério, foi promulgada em 24 de março de 1998 a Lei n.º 9.615, conhecida como Lei Pelé, que institui normas gerais sobre o desporto.

Essa lei foi muito criticada, porquanto repetia quase toda a lei anterior. Segundo Trengrouse Laignier de Souza (2005) [12], em seu artigo *Princípios de Direito Desportivo*, esse diploma repetiu em tantos aspectos a lei anterior que nos leva a perguntar se era mesmo necessária uma nova lei, ou se bastava realizar as alterações adequadas na legislação vigente. Uma questão importante da lei foi a introdução do Ministério Público na fiscalização de contas, de dirigentes, confederações, federações, clubes e ligas.

De forma geral, as duas leis, a anterior e a atual, definem que o desporto brasileiro abrange práticas formais e não formais. Práticas formais são aquelas reguladas por regras internacionais e nacionais de cada modalidade desportiva, e práticas não formais caracterizam-se pela liberdade lúdica de seus participantes.

De acordo com a finalidade do desporto previsto na legislação supracitada, entende-se o desporto como meio de promoção do homem e melhoria da sociedade. Optou-se por desmembrá-lo em três segmentos: desporto educacional, com a finalidade de desenvolver e formar o indivíduo como cidadão, e não como atleta; desporto participação, que tem por finalidade maior desenvolvimento do cidadão já formado pelo desporto educacional, e o desporto de rendimento, tendo por finalidade, obter resultados, ou seja, treinar atletas de alto nível. O desporto de rendimento pode ser praticado de forma profissional, semiprofissional e de forma amadora.

O Sistema Brasileiro do Desporto foi criado pela Lei Zico em 1993, compreendendo o Conselho Superior de Desportos, a Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto, o Sistema Federal, os Sistemas dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios. gime colaborativo.

Em 1998, a Lei Pelé alterou a composição do Sistema: Ministério do Esporte, Conselho Nacional do Esporte, Sistema Nacional do Desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios. O Sistema Nacional do Desporto tem a responsabilidade de promover e aprimorar a prática do esporte de rendimento. Compreende o Comitê Olímpico Brasileiro, o Comitê Paraolímpico Brasileiro, as Entidades Nacionais de Administração do Desporto (confederações), as Entidades Regionais de Administração do Desporto (federações), as ligas e as entidades de prática desportiva filiadas ou não às referidas anteriormente.

De acordo com a Lei n.º 9.615/88, Lei Pelé, artigo 6.º, são fontes de recursos: receita oriunda de loteria esportiva (15%), adicional de 4,5% aos demais concursos (loto, sena, megassena), doações, legados, patrocínios e os prêmios da loteria esportiva não reclamados. Esses recursos são destinados ao desporto educacional, desporto de rendimento, mediante a participação em seleções brasileiras nas competições internacionais, desporto de criação nacional e capacitação de recursos humanos. Apesar das diversas mudanças feitas nessa lei e de sua descaracterização original, é ela que rege o atual desporto brasileiro.
O governo Itamar Franco faz uma abordagem bastante interessante sobre a Lei n.º 8.672, de 6 de julho de 1993, Lei Zico, que substituiu o Decreto-Lei n.º 3.199, que tinha inspiração fascista, e no artigo 18, confirmou o princípio da libertação do desporto da tutela do Estado.

É importante perceber que, em uma perspectiva de resistência às políticas de corte neoliberal aplicadas na década de 1990, políticas setoriais podem e devem ser articuladas para combater as mazelas ou sofrimento impostos pelo sistema, o que não é o caso; ou seja: enquanto a política econômica se volta para a concentração, em última análise, a efetivação de políticas sociais de forma focalizada torna-se um equívoco, uma contradição, que tem demonstrado não haver alterado a realidade social brasileira.

Tubino (1992) [13] observa que, diferentemente da legislação anterior em que a principal característica era a intervenção estatal na organização da prática desportiva, o país dispõe agora de regras democráticas e liberais. A prioridade é o desporte educacional, e não o profissional.

Para a época – e ainda hoje em alguns casos –, havia um entendimento de associação entre educação física e educação do corpo, do físico. A esse entendimento, juntou-se a perspectiva higienista dos médicos. A educação física, segundo os médicos, assumiu um papel muito importante, o de criar um corpo saudável robusto e harmônico, contrariamente ao corpo relapso, flácido e doentio do indivíduo do Brasil Colônia. Esse corpo, como observa Castellani Filho (1991) [14], fomenta o racismo e os preconceitos sociais.

A política de desporto, então, vai-se estabelecendo, buscando efetivar os objetivos de formação da mão de obra fisicamente adestrada, implantação da educação física no sistema de ensino e fora dele. A perspectiva era a de manutenção e recuperação da força de trabalho do operariado.

A tentativa de controle dos trabalhadores era feita pelo Ministério do Trabalho por intermédio das empresas que mantinham espaços poliesportivos (Oliveira, 1992) [15].

As expressões populares eram controladas, como a capoeira, na época muito perseguida, que poderia levar até a cadeia (Castellani Filho, 1991) [(14)]. Esses foram os elementos que nortearam a formulação e implantação da política de esporte e lazer ao longo da história do Brasil até o início dos anos 2000.

5. AS LEGISLAÇÕES E POLÊMICAS RECENTES NO ÂMBITO DO DESPORTO BRASILEIRO .

No fim de 2006, o governo Lula sancionou a Lei n.º 11.438, de 29 de dezembro, que, em termos gerais, trata do incentivo ao desporto por meio de dedução fiscal do Imposto de Renda oriundos da pessoa jurídica e da pessoa física. A Lei de Incentivo ao Esporte – Lei n.º 11.438 – logo na sua apresentação, dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências.

Apesar de notórios avanços relacionados com as políticas sociais e a inversão de prioridades do aludido governo, os investimentos com a consequente descentralização a e universalização do desporto, com vista ao atendimento da maioria da população brasileira, ainda são objetivos a ser alcançados. Na prática, o que se observa é que os recursos, geralmente destinados ao desporto de rendimento, contam com o apoio de diversas agências de Estado ou de economia mista, a exemplo do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobras entre outros. Têm em seus ativos importantes aportes públicos decorrentes, entre outros, de impostos cobrados ao conjunto da população brasileira, que não conta com o retorno desses recursos materializados nas políticas públicas desportivas.

No artigo 1.º do primeiro capítulo, diz[(16)]:

> *Art. 1.º. A partir do ano-calendário de 2007 e até o ano-calendário de 2015, inclusive, poderão ser deduzidos do imposto de renda devido, apurado na Declaração de Ajuste Anual pela pessoa física, ou em cada período de apuração, trimestral ou anual, pela pessoa jurídica tributada com base no lucro real os valores despendidos a título de patrocínio ou doação, no apoio direto a projetos desportivos e paradesportivos previamente aprovados pelo Ministério do Esporte.* (BRASIL, 2006).

Nota-se que somente podem ser alvo de contribuição fiscal aqueles projetos que o Ministério do Esporte aprovar previamente no âmbito dos projetos desportivos e paradesportivos. Além de que a contribuição fiscal por parte da iniciativa privada é diferenciada entre as empresas (pessoas jurídicas) e as pessoas comuns (pessoa física).

Quanto a esse aspecto, os percentuais da dedução fiscal do Imposto de Renda da pessoa jurídica e pessoa física ficam na ordem de 1% e 6% respectivamente, fato já advindo de modificação no texto da lei. O texto inicial dizia: "*Relativamente à pessoa jurídica, a 4% (quatro por cento) do imposto devido, observado o limite previsto no inciso II do caput do art. 6.º da Lei n.º 9.532, de 10 de dezembro de 1997, em cada período de apuração*".

Tal fato se deu depois das várias discussões realizadas nos bastidores da lei entre o Ministério do Esporte, Ministério da Fazenda e Ministério do Planejamento, visto que o plano inicial era que a dedução ficasse por volta dos 8%.

Aqui se faz referência aos avanços da lei na definição dos sujeitos envolvidos na totalidade do processo, principalmente em se tratando das delimitações dos graus de seu envolvimento nos projetos. O texto da lei (art. 1.º, § 5.º) afirma:

> *§ 5.º Consideram-se vinculados ao patrocinador ou ao doador:*
>
> *I – a pessoa jurídica da qual o patrocinador ou o doador seja titular, administrador, gerente, acionista ou sócio, na data da operação ou nos 12 (doze) meses anteriores;*
> *II – o cônjuge, os parentes até o terceiro grau, inclusive os afins, e os dependentes do patrocinador, do doador ou dos titulares, administradores, acionistas ou sócios de pessoa jurídica vinculada ao patrocinador ou ao doador, nos termos do inciso I deste parágrafo;*
> *III – a pessoa jurídica coligada, controladora ou controlada, ou que tenha como titulares, administradores acionistas ou sócios alguma das pessoas a que se refere o inciso II deste parágrafo.*

Com relação às dimensões do desporto a serem contempladas com os incentivos fiscais, a lei delimita seu entendimento de desporto a partir dos conceitos do desporto educacional, desporto participação e desporto de rendimento.

As ações dos referidos projetos devem ter como norte a promoção de inclusão social por meio do esporte, preferencialmente em comunidades de vulnerabilidade social. Contudo, é preciso aqui dizer que, conforme o inciso 2.º do artigo 2.º, fica vedada a utilização desses recursos para o pagamento de atletas profissionais em qualquer modalidade esportiva.

É muito comum no Brasil, no desenvolvimento de projetos desse tipo, o uso de recursos humanos sem nenhum tipo de qualificação, em que atletas e ex-atletas profissionais ministram aulas como se fosse emprego formal. A lei, em se tratando dos sujeitos envolvidos nas ações de desenvolvimento, dos projetos, ainda deixa disponíveis definições sobre patrocínio, doação, doador, patrocinador e proponente.

Com relação à execução das referidas ações dos projetos, esses serão alvo da avaliação de uma Comissão Técnica vinculada ao Ministério do Esporte, com a garantia da participação de representantes governamentais, designados pelo ministro do esporte e representantes do setor desportivo, indicados pelo Conselho Nacional de Esporte, que serão estipulados em regulamento. Em se tratando da aprovação dos projetos, eles só terão eficácia após sua publicação em ato oficial.

Passando ao segundo capítulo da lei, em que se estabelecem as disposições gerais, analisam-se alguns pontos principais, o primeiro deles no que diz respeito à prestação de contas; o segundo, quanto à fiscalização, por fim, quanto às infrações.

Finalmente, em se tratando das infrações, o artigo 10.º dispõe que: "*I - o recebimento pelo patrocinador ou doador de qualquer vantagem financeira ou material em decorrência do patrocínio ou da doação que com base nela efetuar*".

O processo de elaboração, votação e sanção presidencial da lei foi cenário de várias discussões, que se realizaram ora nos bastidores, como foi entre o Ministério do Esporte, Ministério da Cultura, Ministério da Fazenda e do Planejamento, ora em campos mais abertos ligados ao desporto – no Colégio Brasileiro de Ciências do Desporto. Aqui nos concentraremos em algumas delas. A primeira delas diz respeito aos prós e contras à lei que se fizeram presentes nos bastidores da lei.

O governo Lula se concentrou inicialmente na defesa da lei em termos da polêmica que ela causou no Congresso, o que, por sua vez, possibilitou a reflexão sobre os desafios para permitir o acesso ao esporte e ao lazer a todos.

Tais ações merecem a disponibilidade de financiamento, em que situar uma situação sobre o incentivo fiscal para o desporto é imprescindível, porque a tradição brasileira de financiamento ao desporto se dá exclusivamente pelo Estado, seja de forma mais direta, seja por meio de empresas públicas.

Quanto à necessidade de regulamentação da lei, justificou-a no aspecto de ela servir para atletas sem patrocínio, clubes que trabalham na formação de base, modalidades com menos visibilidade e, sobretudo, instituições governamentais e não governamentais que realizam projetos socioesportivos, que poderão ter mais oportunidades para se desenvolver.

A lei do desporto precisa ser nacional, beneficiar as regiões mais necessitadas; deve atender a todas as dimensões do desporto, e não se concentrar apenas em uma ou outra modalidade ou ação; deve atender a quem precisa, não aos que já concentram os recursos e utilizam mecanismos como esse para fortalecer sua imagem com dinheiro público.

A crítica se inicia enfatizando o aspecto do modelo de financiamento público por dedução fiscal, alegando que ele é insustentável econômica e socialmente. Suprimir o Estado e dispensar os governos da disponibilidade e origem de recursos seria um caos social, e, ainda, tomar posse de recursos públicos sem contrapartida, e destiná-los por critérios individuais e privados, é um ato antirrepublicano.

A mera luta de exigir recursos e injetar nos seus campos de atividade, seja isso por parte do esporte, seja por parte da cultura, não supera um erro histórico, qual seja, em vez disso, o de exigir políticas e fundos de financiamento diretamente do Estado, regidos por critérios técnicos e públicos.

O modelo de financiamento público por via das deduções fiscais, de fato, precisa ser seriamente repensado de modo geral. Entretanto, considerando a morosidade evolutiva da consciência política brasileira, temos de ser pragmáticos, porque se esse for o caminho apresentado pelo governo, que assim seja (pelo menos por enquanto), e dele havemos de explorar ao máximo as possibilidades de captação de recursos incentivados, visto que não resta outro caminho.

Como se percebe, os debates se limitaram a polêmicas por parte do governo federal, que pouco ou nada fez para reduzir as tensões, tanto que o texto da lei teve aprovação conforme o Congresso Nacional, sem ressalvas.

Com isso, continua presente o conceito de pirâmide, no qual o privilégio do desporto de rendimento continua a se fazer presente em detrimento do desporto comunitário. De tal modo, a base, que tem propósitos específicos, acaba subordinada ao alto rendimento.

Outro aspecto a ser enfatizado é a relação do desporto de alto rendimento com a mídia. O desporto, capturado pelas lentes da mídia, vem transformando o fenômeno esportivo na expressão do esporte das mídias em vez de um modo de expressão do esporte; um *show* em busca de audiência pública e exposição máxima.

Betti (2003) [17] afirma que existe uma noção corrente de que o esporte das telas pode vir a impulsionar os demais desportos, porém é preciso salientar que o desporto tem outras manifestações que não só aquelas da TV, lançar o fenômeno desportivo a uma única maneira de ser; isso é uma restrição de sua riqueza plural.

5.1 Políticas públicas para desporto municipal: Primeiras análises

No início dos anos de 1990, Bittar (1992) [18] revela um diagnóstico acerca das políticas públicas em municípios de São Paulo e dá importante ênfase ao setor desportivo. Suas conclusões não surpreendem, mas são importantes pela sistematização:

a) geralmente os espaços públicos destinados à prática de desporto e lazer das regiões populares e periféricas encontravam-se descuidados, o mesmo não ocorrendo com as áreas nobres das cidades;
b) a destinação de recursos decorrente do governo central, geralmente, era prescindida de critérios técnicos;
c) havia uma clara diferença de qualidade dos equipamentos públicos presentes nos bairros nobres em relação aos periféricos, nesses últimos, de péssima qualidade.

Em larga medida, os elementos acima pontuados ainda são muito presentes nos dias atuais, permanecendo de forma significativa a dicotomia entre municípios pobres e ricos.

De acordo com Menezes (2009) [19], as prioridades do Estado e dos municípios no que concerne ao setor de desporto não têm entrado de forma enfática nas agendas dos governos locais. Segundo o estudo do autor citado:

> *A reflexão é a de que o estabelecimento de políticas públicas se relaciona com a eleição de prioridades, e essas prioridades devem ser tomadas nos diferentes setores passíveis da ação governamental e nos diferentes enfoques. Além disso, a política pública reflete uma perspectiva temporal do projeto de sociedade em construção permanente. Isso significa que, com a participação popular no processo decisório de definição de políticas públicas e suas prioridades, enseja-se também a alteração da cultura*

> *política tradicional, em que a centralidade das decisões encontra-se no gestor/burocrático, para uma dimensão flexível e calcada no cotidiano da comunidade, na participação e no debate, inclusive, com o próprio gestor.* (Menezes, 2009, p. 106-107)

A significativa ausência do Estado brasileiro em relação ao desporto, ao longo da história, produziu, por um lado, a extinção de espaços e logradouros voltados à prática de desporto em decorrência do aumento significativo da especulação imobiliária; por outro, limitação da cultura em relação à prática do desporto.

5.2 O desporto no Brasil no período 1994-2000: Considerações gerais

As políticas públicas, de forma geral, sofrem importantes influências da dinâmica macroeconômica e política. Nesse sentido, no fim dos anos 1990, o Brasil assentou-se em cortes neoliberais, em que a principal meta era a estabilização econômica. Tal procedimento impôs à sociedade brasileira a convivência com salários abaixo das necessidades básicas da população, cortes na prestação de serviços públicos e privatização de ativos do Estado, com destaque para a matriz energética.

Naquele cenário de limitações, tal como descrito abaixo, o desporto como política pública experimenta algumas características que, de alguma forma, se contradiz em relação à perspectiva de universalização da política desportiva para o conjunto da sociedade, ficando clara a perspectiva de seletividade e elitização do desporto. Menezes (2009) [19] identifica essa assertiva no próprio gestor de desporto do ministro à época, Rafael Greca, ao dizer em 1999 que o desporto assumiria o lado lumino do Brasil, e que teria todas as condições para se tornar uma grande potência olímpica e paradesportiva.

O então ministro, de acordo com Menezes (2009), fundamentava a proposição apontando para a eliminação de problemas sociais vivenciados pela juventede. Segundo o ministro Rafael Greca (citado por Menezes, 2009, p. 109), haveria uma *"derrota dos grilhões das drogas e da marginalização de jovens e crianças*", pois "*são 60 milhões de brasileiros"* e todo o empenho seria para eles. "*Esta é uma luta que vale muitas vidas. Milhões de vida a favor do país*".

A análise é a de que os problemas decorrentes de ordem socioeconômica devem ser enfrentados de forma muldisciplinar, e não em uma perspectiva instrumental. *A priori*, os jovens são sujeitos de muitas demandas e necessidades (saúde, educação, alimentação, cultura), não cabendo exclusividade ao desporto.

Outro aspecto instrumental que minimiza direitos é tratar desporto como estratégia para "melhorar" a imagem do país diante da comunidade internacional. Essa possibilidade seria possível com a modernização de centros desportivos e de excelência. De acordo com os estudos de Menezes (2009) [19], para a efetivação dessa proposição, formularam-se os seguintes programas com o respectivo objetivo:

1. Programa Esporte Solidário – diminuir a situação de exclusão e risco social de crianças, adolescentes e jovens carentes, de 7 a 24 anos, com a intensificação da prática desportiva.

2. Brasil, Potência Esportiva – melhorar o desempenho do atleta de rendimento brasileiro em competições nacionais e internacionais, e promover a imagem do país no exterior.
3. Gestão da Política do Esporte – apoiar o planejamento, a avaliação e o controle dos programas na área de esporte.
4. Esporte, Direito de Todos – contribuir para a inserção social, melhoria da qualidade de vida e formação da cidadania por meio da prática desportiva e do lazer, considerando as dimensões culturais e educacionais.

5.3 Políticas públicas desportivas no Brasil contemporâneo à luz de alguns estudos

De acordo com Menezes (2009) [19], no Brasil, os estudos que abordam a temática da Gestão do Desporto como ação do Estado encontram-se em estágio inicial de desenvolvimento. O tema teve seu status aumentado nos anos 1990, depois do processo de redemocratização, que pode ser considerado como um marco importante nos estudos das políticas públicas desportivas.

Em sua pesquisa, o autor teve o objetivo, entre outros, identificar o "estado da arte" relativo à produção do conhecimento da área e suas características, e observa que os estudos sobre as políticas desportivas têm:

> *o caráter multidisciplinar que, de alguma forma, relaciona-se com o perfil de pós-graduação a que os autores estão vinculados, visto que o número de programas de pós-graduação em Educação Física é insuficiente para o atendimento da demanda dos profissionais de Educação Física existentes no Brasil. Em razão desse cenário, e no caso específico da educação física, a produção de análise em políticas públicas tem ocorrido em diversos programas, como os de educação, sociologia, administração, educação física naturalmente e outros.* (Menezes, 2009, p. 115-116)

Nesse sentido, o autor afirma que existe uma diversidade de estudos produzidos para pós-graduação com abordagens e métodos os mais variados em relação aos recortes concernentes a objetos, métodos e metodologias.

Nessa perspectiva identificam-se algumas contribuições sistematizadas no estudo de Menezes (2009) [19], as quais, dada sua relevância em diagnósticos, optamos por abordá-las neste artigo. Como exemplo, o estudo de Cristan (2000) [20], que investigou a gestão da maior cidade da América Latina, São Paulo, no relevante período de 1989-1992 quando, depois da ditadura, se realizou a primeira eleição para a Presidência da República.

Dois elementos aqui têm maior importância: a transição política no Estado brasileiro, e um incremento significativo de participação e mobilização dos movimentos sociais, que passam a influenciar as definições de políticas públicas de maneira geral.

Cristan, em sua pesquisa, afirma que, na cidade de São Paulo, a reforma só se realizou parcialmente por motivo dos limitados programas para o setor de desporto, somado a contratempos político-administrativos.

Outra análise que se destaca é a de Mezzadri (2000) [21]. O autor faz uma avaliação das políticas com recorte histórico, tendo por cenário, o Estado do Paraná. Essa contribuição é importante por vários aspectos, entre os quais, os procedimentos metodológicos utilizados e a dimensão sociológica que balizam a intervenção. Mezzadri conclui que as mudanças de estrutura da organização política do desporto no Estado do Paraná baseiam-se em clubes e posteriormente, a entrada do Estado no setor desportivo.

Outra obra tratada nos estudos de Menezes (2009) [19] é o trabalho de Jorgeta (2001) [22] .O autor observou um grupo de estudantes que, no tempo que têm livre, praticavam exercício físico a fim de verificar a condição física do grupo, na intenção de auxiliar a formulação de políticas públicas setoriais em São Paulo. O estudo levou à conclusão de que a atividade física que se pratica na escola tem mais impacto que a que se pratica no tempo livre.

Segundo Menezes (2009) [19], as políticas públicas desportivas se materializam em equipamentos ou espaços definidos cultural ou politicamente. De acordo com Ferreira (2002) [23], as urbes tornam-se uma teia complexa de múltiplos interesses, quase sempre conflitantes, entre o que é público e o que é privado. Ou seja, a especulação imobiliária em muito tem limitado os espaços públicos à prática desportiva de forma organizada.

O estudo de Ferreira analisa que há um problema da convivência do homem com o espaço urbano, que está em profunda e contínua alteração pela mão da iniciativa privada. Segundo o autor, a rua é um local especial de convivência coletiva, ele conclui que não vê nenhum interesse em se estabelecer as políticas públicas.

Quanto à temática da participação cidadã e do *empowerment* no Brasil, tema comum às Ciências Sociais de forma geral, em relação às políticas desportivas, tem importância o estudo de Amaral (2003) [24], que na cidade de Porto Alegre, Brasil, observou como se materializa a participação popular, o resultado do chamado orçamento participativo voltado para o setor de desporto e lazer. Como resultado, os serviços desportivos da cidade tiveram uma ampliação expressiva.

Outro importante recorte acerca da análise dos estudos relativos às políticas públicas desportivas materializa-se na produção de Azevedo (2004) [25], que se ocupou do desporto e de sujeitos portadores de necessidades especiais como objeto de política pública desportiva; o objetivo da obra foi o de perceber o impacto das políticas desportivas do governo federal em relação aos portadores de necessidades especiais.

Azevedo indica que a falta de efetividade da referida política decorria da própria máquina burocrática do Estado, a descontinuidade administrativa, ministros e técnicos substituídos em curto tempo, o que tornava difícil a continuidade da política. Além dos técnicos amadores responsáveis pela efetivação dessa política voltada para portadores de necessidades especiais.

Ana Cristina Almeida (2005) [26] estudou um tema importante, relativamente recente na área do desporto, os desportos de aventura e os processos identitários, e afirma que o Estado pode contribuir bastante para o desenvolvimento dessas modalidades.

Em conclusão, segundo Menezes (2009, p. 120) [19]:

> *Ao que parece, a literatura atinente às políticas públicas desportivas indica a emergência de temas que relacionam a participação, a caracterização e o perfil [...] com temáticas transversais que, por vezes, tornam-se centrais na análise ensejada por temas como democracia, participação, desporto e seu potencial educativo. Além de críticas ao desporto de rendimento e ao Estado que deixam secundárias as demais formas de desporto.*

6. O MUNICÍPIO E O DESPORTO NO BRASIL: DADOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS .

Importante diagnóstico acerca da situação do desporto nos municípios do Brasil, publicado em 2006, foi produzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) [27] – órgão ligado ao governo federal – em parceira com o Ministério do Esporte. O IBGE analisou a situação de 5.557 municípios brasileiros no que concerne ao desporto no Brasil, tratando sobre a questão de investimentos, infraestrutura, formação e outros aspectos. Ao longo de seus mais de 70 anos de existência, o Instituto tem significativa credibilidade na comunidade acadêmica.

O estudo do IBGE demonstrou que 93,6% das cidades brasileiras investigadas organizaram, promoveram ou apoiaram eventos esportivos. Concomitantemente, o estudo evidenciou significativos limites das prefeituras em relação à estrutura financeira, institucional, de pessoal, equipamentos e instalações.

Por exemplo, os recursos humanos disponíveis para o setor de esportes, na ocasião do estudo em tela, não chegava a 1,5% do total de pessoal ocupado com outras políticas sociais das prefeituras. Igualmente, o déficit de controle público, em que se verificou que 88% dos municípios não dispunham de Conselho Municipal de Esporte, indicando um procedimento muito alto de concentração de decisões em termos locais por parte dos gestores. Os Conselhos Municipais de Esporte são, na verdade, uma importante ferramenta de controle social por parte dos cidadãos em relação às políticas desportivas e, consequentemente, em relação aos gestores. Esse mecanismo é capaz de garantir autonomia tanto em relação às definições de prioridade, no que concerne às definições e diretrizes das políticas a serem efetivadas, quanto em relação ao acompanhamento dos recursos destinados, assim como sua consequente fiscalização.

O sucesso dessa “ferramenta” é determinada pela organização e mobilização cívica da população e quando o principal gestor (prefeito) não tenta desconstruir esse mecanismo a fim de ficar com ele e seu grupo a definição das políticas para o setor desportivo.

Um dado estarrecedor do diagnóstico revelou que os recursos aplicados em desporto não chegaram ao dígito de 1%. Tão estarrecedor é o fato de que 88% das escolas públicas dos municípios não apresentarem instalações desportivas. Em relação à cultura desportiva, o futebol é, de fato, a modalidade mais praticada. Constatação decorrente do número de eventos relacionados com esse desporto (94,5%).

Quando a análise se realiza por região, o quadro evidenciado nos diz, de forma decrescente, que o Sudeste contava no período da pesquisa com 49,6% de pessoas trabalhando na área; no Nordeste, esse número caía para 21,3%; sequencialmente, na região Sul, esse número decresceu um pouco mais para 18,9%, ao passo que, nas regiões Centro-Oeste e Norte, os números se reduziam para 5,5% e 4,7% respectivamente. Desse modo, entre os mais de 5.000 municípios brasileiros, os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais detêm algo em torno de 50% de pessoas trabalhando com desporto, onde em números absolutos se contabilizaram 14.671, 9.166 e 7.525 respectivamente, o que dá uma média de 13 pessoas/município envolvidas com o setor de desporto. Graduados em outras áreas e não graduados são maioria nos municípios menores.

O diagnóstico do IBGE, em relação à formação profissional, identificou que, em cidades com população com 50 mil habitantes e mais, nos programas, projetos e ações de desporto, as atividades são exercidas por profissionais de Educação Física e outras pessoas com formação superior. Isso se inverte nos municípios com população entre 5 mil e 50 mil, onde a condução e gestão é realizada por pessoas com formação diversa. A região Sul tem maior proporção de Conselhos Municipais de Esporte. Parte da região Sul e Sudeste, especialmente, São Paulo e Porto Alegre entre outras cidades, experimentaram, no início dos anos 1990, forte mobilização para o fortalecimento da democracia no Brasil. Nesse sentido, diversos Conselhos e diversas políticas públicas foram implantados naquelas cidades, tais como os de Educação, Saúde, Moradia, etc.

A pesquisa sugeriu que na região Sul o controle social se realiza de maneira mais efetiva uma vez que lá se encontram 34% dos Conselhos Municipais de Esporte, com grande peso a participação do Rio Grande do Sul. Inversamente, a região em que se observou um menor número de controle social foi a região Nordeste, onde apenas 3,2% dos municípios apresentam esse Conselho.

6.1 Investimento em desporto

Na Tabela 1, apresenta-se o percentual de recursos abaixo de 1% no setor oscilando por região do país.

Ano	Investimento	Ano	Investimento	Região
2002	0,66%,	2003	0,46	Norte
2002	1,10%	2003	1,07	Sudeste

Tabela 1. Percentuais de investimento por região 2002-2003
Fonte: Autoria própria.

As despesas dos municípios brasileiros com o esporte estavam fortemente concentradas na região Sudeste, correspondendo a 58,9% em 2002 e 62,1% em 2003 (**Imagem 1**).

Imagem 1. Despesas dos municípios brasileiros com o esporte
Fonte: Autoria própria.

Municípios maiores receberam mais transferências da União (Governo Federal) e Estados. Um dado a se destacar é o de que poucas cidades apresentaram programas voltados para os sujeitos com deficiência. As opções ou cultura desportiva do conjunto de municípios da região Sul indicam que os principais investimentos em 2003 foram na ordem de 70,3% no esporte educacional. Aglutinadas, as 33 maiores cidades do Brasil com mais de 500 mil habitantes efetivaram programas de desporto; em esporte educacional 97%, e no chamado rendimento 93,9%.

Os investimentos no setor do ponto de vista da cultura desportiva ficaram da seguinte maneira: futebol 94,5%; futsal 66,0%; vôlei 60,5%; atletismo 43,6%. Os que tiveram menor investimento foi bocha 13,9% e capoeira 16%, entre outros (**Imagem 2 e 3**).

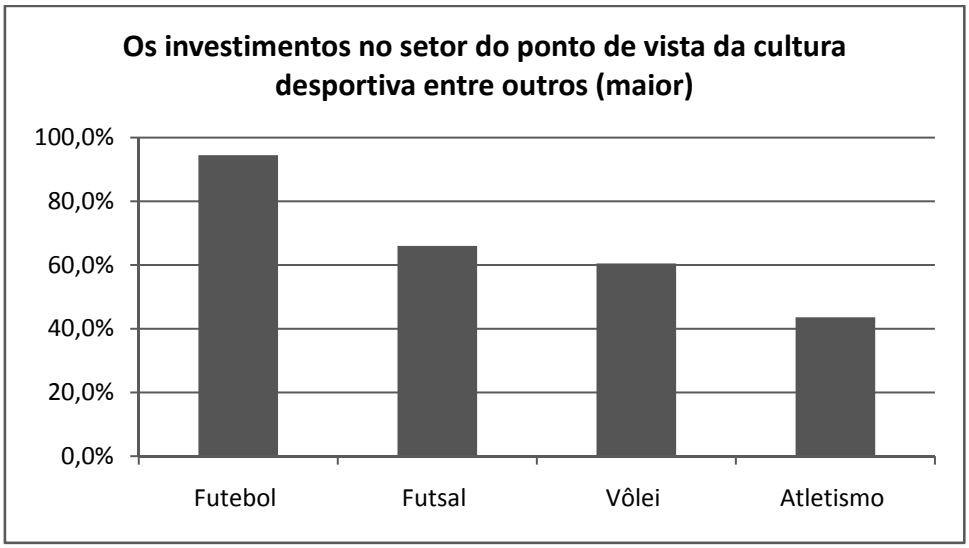


Imagem 2. Modalidades esportivas com maior investimento
Fonte: Autoria própria.

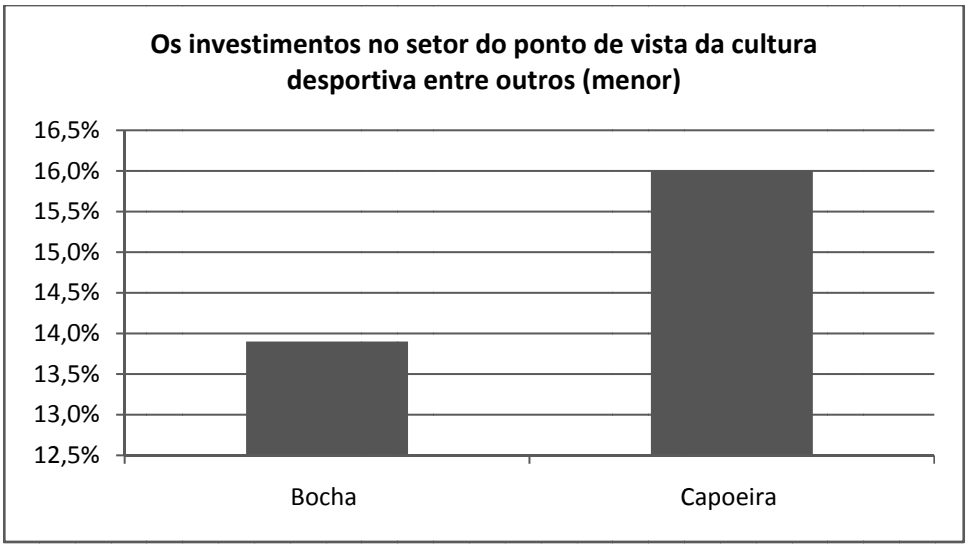


Imagem 3. Modalidades esportivas com maior investimento
Fonte: Autoria própria.

Quanto aos equipamentos, observou-se que os ginásios estão presentes em 54,2 dos municípios, seguido pelos estádios; existem estádios de futebol em 27,7% dos municípios. Os demais equipamentos foram identificados de forma muito diminuta, por exemplo: havia complexos esportivos em 7,4% dos municípios; apenas 1,6% tinham complexos aquáticos entre outros (**Imagem 4**).

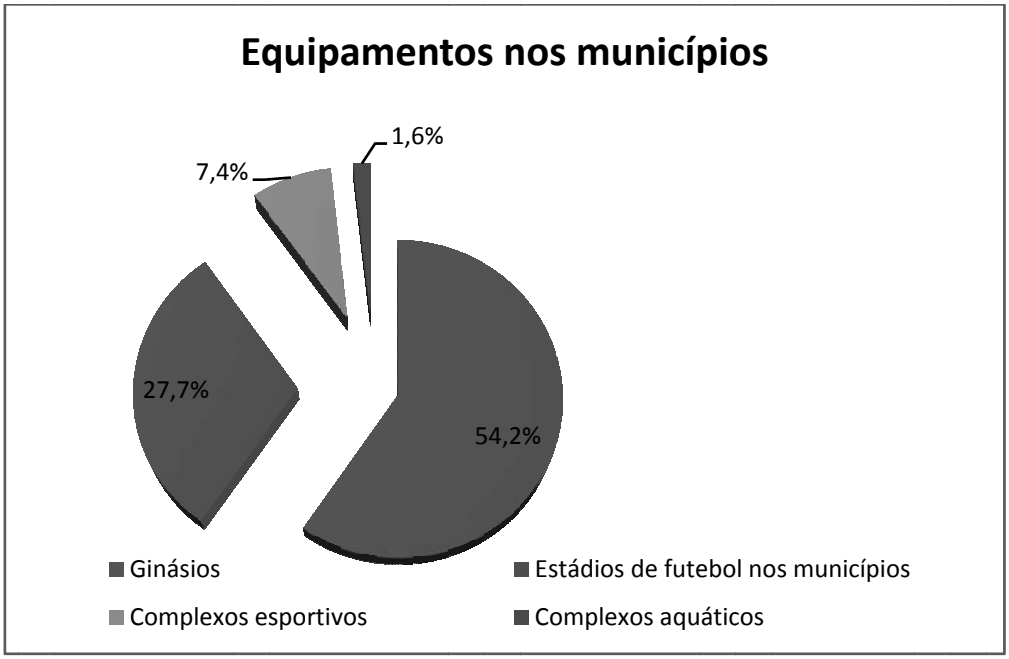


Imagem 4. Equipamentos nos municípios brasileiros
Fonte: Autoria própria.

O Paraná e Goiás foram identificados como os Estados com os maiores índices de equipamentos desportivos 82,3% e 75,5% respectivamente (**Imagem 5**). Chama a atenção que, dos 139 parques aquáticos, localizam-se na região Sudeste 93,5% e destes 85% estão no Estado de São Paulo. Nas regiões Norte e Centro-Oeste, não se conseguiu nenhum dado a respeito.

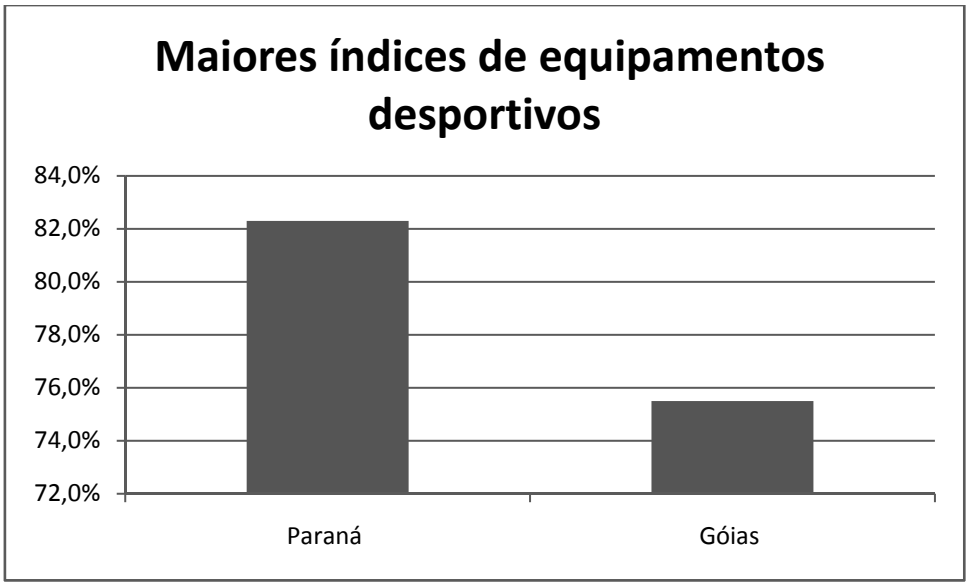


Imagem 5. Estados com os maiores índices de equipamentos desportivos
Fonte: Autoria própria.

Complementarmente, a pesquisa realizada pelo primeiro autor deste artigo, entre 2007 e 2009 para a tese de doutorado, indicou que, apesar de o Brasil ter evoluído na direção da descentralização de várias políticas públicas, observou-se que as práticas de formulação e gestão de políticas públicas municipais de desporto não tiveram significativas alterações no que concerne à missão finalística da área, ou seja, não conseguiram universalizar para o conjunto da população o que preconiza o artigo 217 da Constituição.

O estudo em tela revelou que os limites decorrentes do processo de municipalização ou de descentralização ainda não foram capazes de gerar uma cultura de gestão da política pública de desporto municipal, balizadas pelo mérito, efetividade, eficácia e eficiência. Limitando-se, por vezes, aos calendários ou agenda de competições, em que o principal foco é futebol, acrescido de experiências de escolinhas desportivas, também com ênfase nessa modalidade, conforme Menezes (2009) [19].

Vimos, ainda, no referido estudo, a quase inexistência de arenas e uma concentração no governante de plantão. Isso limita sobremaneira processos e procedimentos de decisões técnicas para formulação e execução, igualmente qualificação técnica. O mesmo pode ser dito em relação aos recursos. Muitas vezes é o próprio gestor local das pequenas cidades que, de forma amadora, adquire com recursos pessoais ou por meio de doação de pequenos comerciantes locais os recursos necessários para aquisição de equipamentos e premiações.

Nossa percepção é a de que as políticas desportivas municipais, com exceção dos grandes centros e outras poucas cidades, não conseguiram materializar-se e estão longe de fazê-lo; o que preconiza o artigo 217 da Constituição brasileira de 1988 não se concretizou e, provavelmente, está muito longe de se concretizar, o que causa preocupação quanto ao futuro do desporto, em específico, o futuro do conjunto de sujeitos que veem no desporto a possibilidade de acesso à produção cultural, mobilidade social, melhoria das condições de saúde, geração de emprego e renda[19]. O estudo acima inferiu, ainda, que:

> *se a prioridade ao desporto tivesse consistência, mesmo diante da limitação financeira comum, esses municípios poderiam efetivar os novos formatos de gestão local com bastante eficiência, tais como o orçamento participativo, fóruns de debate e parcerias públicas e privadas. Tais procedimentos já são bastante presentes na cultura político-administrativa de várias cidades do Brasil.* (Menezes, 2009, p. 338-339) [19].

Outra importante inferência do estudo indica que a prioridade é determinada por um cálculo instrumental em que investimentos devem ser realizados nas modalidades que eventualmente indiquem ou demonstrem capacidade de gerar visibilidade ao Chefe do Executivo local, muito embora o discurso de veemente investimento no chamado desporto educacional. Esse cenário inviabiliza a afirmação taxativa de políticas públicas de desporto municipal, tendo por parâmetro, a dimensão técnica desse processo.

Um dado interessante identificado no estudo de Menezes (2009) [19] é quanto à formação dos gestores municipais de desporto, que corrobora com o já citado estudo do IBGE. Naquele estudo e nesse, uma das grandes fragilidades das políticas desportivas diz respeito ao perfil, conforme Menezes (2009, p. 340) [19]:

> *Quanto ao perfil dos gestores, todos são sujeitos do sexo masculino, com idade entre 35 e 60 anos, com grau de escolaridade que vai do primeiro grau incompleto, passando pelo segundo grau incompleto e completo; terceiro grau completo e um doutor em um dos casos. São sujeitos vindos de experiências comerciais, motoristas e seguranças particulares, administradores, profissionais de Educação Física e pessoas sem formação específica.*

Diante desses elementos, é possível inferir que a variedade de formação e ausência de especificidade determinam amplamente os limites relacionados com o processo de formulação, implantação e ampliação de políticas públicas desportivas dificultando sobremaneira as possibilidades concretas de captação de recursos determinando em alguma medida o status secundário das políticas públicas desportivas municipais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .

No Brasil, o desporto e os municípios ainda se encontram em uma relação diametralmente oposta. Vários aspectos contribuem para isso: fragilidade do pacto federativo brasileiro no que concerne ao papel dos municípios em relação ao desporto. A legislação existente não apresenta claramente definidas as responsabilidades dos municípios em relação ao setor. Portanto, efetivar ou não políticas desportivas nos municípios traz problemas para os gestores, tal qual ocorre em relação a outras políticas públicas, como saúde e educação, no caso em que os gestores não cumprem o que está instituído constitucionalmente.

Outro aspecto importante diz respeito aos poucos recursos humanos disponíveis. Os gestores de desporto municipal geralmente têm baixa formação, o que limita em muitos aspectos os processos e procedimentos técnicos relacionados com o ciclo de

políticas públicas desportivas, temas como planejamento estratégico, captação de recursos por meio dos entes governamentais superiores e da iniciativa privada. Com tais limitações, é muito difícil, se não impossível, a materialização de política de desporto municipal.

Por outro lado, dentre as prioridades da população brasileira em relação às políticas sociais, a política de desporto não é prioridade, fundamentalmente para os municípios pequenos das regiões Norte e Nordeste do Brasil, regiões com menor participação no Produto Interno Bruto (PIB). Nesse cenário de limitação financeira da população, das regiões e consequentemente dos municípios, investimentos e políticas desportivas municipais podem constituir-se um luxo. Nesse sentido, o caminho é o da articulação entre as políticas públicas sociais de forma interdisciplinar.

8. REFERÊNCIAS .

1. HOBBES, Thomas (2006). *O leviatã*. São Paulo: Riddel.
2. CARVALHO, Maria José (2004). O direito e a intervenção pública no desporto. *Vértice*, n. 118, p. 49-65. ISBN: 0042-4447
3. BROHM, Brohm, Jean-Marie. (1998). *Sociología política* del *deporte*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN 9681612108.
4. BRACHT, Valter (2002). *Sociologia crítica do esporte*: uma introdução. Vitória, ES: UFES.
5. DERBLY, Rogério José Pereira (2002, outubro 1). Porque contratar seguro de acidentes para jogador de futebol amador é um bom negócio. *Jus Navigandi*, ano 7, n. 59. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/3294>. Acesso em: 19 mar. 2013.
6. TUBINO, Manoel José Gomes. (1996). *O esporte no Brasil*: do período colonial aos nossos dias. São Paulo: Ibrasa.
7. BRASIL. (1941). Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 abr. 1941, p. 7.453.
8. SHIKIDA, Cláudio D.; SHIKIDA, Pery. F. A. (2004). *É o futebol o ópio do povo?*: uma abordagem econômica preliminar. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE, 3., 2004, Londrina, PR.
9. GONÇALVES, J. A. Pires (1971). *Subsídios para implantação de uma política nacional de desportos*. Brasília, DF: Departamento de Educação Física, Esportes e Recreação.
10. LIMA, José Teotônio. (1988). A formação desportiva dos jovens. *Horizonte*, n. 25, p. 21-26.
11. BRASIL. Constituição (1988). (2008). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.º 56, de 20 de dezembro de 2007, que altera o prazo previsto no art. 76 do ADCT Desvinculação das Receitas da União – DRU. São Paulo: Saraiva.
12. SOUZA, Pedro Trengrouse Laignier. (2005, janeiro-junho). Princípios de direito desportivo. *Revista Brasileira de Direito Desportivo*, n. 7, p. 61-97.
13. TUBINO, Manoel J. G. (1992). *Esporte e cultura física*. São Paulo: IBRASA.

14. CASTELLANI FILHO, Lino (1991, março). Educação física no Brasil: a história que não se conta. *CBF News*, ano 1, n. 7.
15. OLIVEIRA, Paulo Cabral de. (1992). *O esporte na fábrica*: o jogo que esconde o jogo: o esporte como estratégia de educação do trabalhador. 1992. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
16. BRASIL. (2006, dezembro 29). Lei n.º 11.439, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da Lei Orçamentária de 2007 e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, Edição Extra.
17. BETTI, Mauro (2003). Imagem e ação: a televisão e a Educação Física escolar. In: BETTI, Mauro (Org.). *Educação física e mídia*: novos olhares outras práticas. São Paulo: Hucitec.
18. BITTAR, J. (Org.) (1992). *O modo petista de governar*. (2.ª ed.). São Paulo: Diretório Regional do Partido dos Trabalhadores, 1992. Cadernos de Teoria & Debate.
19. MENEZES, Vilde Gomes de (2009). *Gestão de políticas públicas desportivas municipais*: análise da região metropolitana do Recife-PE, Brasil, no período de 2002-2008. 2009. Tese (Doutorado em Ciência do Desporto) – Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.
20. CRISTAN, Mara Lúcia (2000). *Estrela cadente*: Estudo sobre as políticas de esportes e lazer, na Secretaria Municipal de Esportes, SP, durante a gestão Luíza Erundina na Prefeitura Municipal de São Paulo (1989-1992). Tese (Doutorado em Ciência do Desporto) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
21. MEZZADRI, Fernando Marinho (2000). *Histórias das políticas públicas do esporte e lazer no Estado do Paraná*. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
22. JORGETA, Zogheib Milanezi (2001). *Atividade física para saúde no ensino médio e no tempo livre*: Estudo quase-experimental em Bauru, SP. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
23. FERREIRA, William R. (2002). *O espaço público nas áreas centrais*: A rua como referência: Um estudo de caso em Uberlândia, MG. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, Universidade de São Paulo, São Paulo.
24. AMARAL, Sílvia Cristina Franco do (2003). *Políticas públicas de lazer e participação cidadã*: Entendendo o caso de Porto Alegre. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
25. AZEVEDO, Paulo Henrique (2004). *A gestão pública federal de atividades esportivas como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência, no período de 1995 a 2002*. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) – Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
26. ALMEIDA, Ana Cristina P. C. de (2005). *Esporte de aventura na natureza*: Um estudo de caso no Estado do Pará. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico) – Curso Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Universidade Federal do Pará, Belém.

27. IBGE (2006). *Perfil dos municípios-esporte 2003*: IBGE revela pela 1.ª vez a situação do esporte promovido pelos municípios. Rio de Janeiro: IBGE. Consult. 4 abr. 2006, disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=567.

POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS

POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN MUNICIPIOS BRASILEÑOS

Flávia da Cunha Bastos
Docente do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (Brasil)
Doutora em Educação – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (Brasil).
Correio eletrónico: flaviacb@usp.br

Leandro Carlos Mazzei
Docente da Universidade Nove de Julho de São Paulo
Mestre em Ciências do Desporto (Gestão Desportiva) – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – Portugal
Correio eletrónico: lemazzei78@yahoo.com.br

0.GLOSSÁRIO DE TERMOS

ESPORTE. Direito social, passível de apropriação por parte do cidadão e de grupos sociais com níveis diferenciados de representação, manifestando-se na sociedade como atividade esportiva formal; atividade voltada para o desenvolvimento da saúde, da educação, e atividade de recreação e lazer.

ESPORTE EDUCACIONAL. Praticado na educação básica e superior e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a competitividade excessiva de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer.

ESPORTE DE RENDIMENTO. Praticado segundo as regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados de superação ou de *performance* relacionados aos **esportes** e de integrar pessoas e comunidades do país e de outras nações.

ESPORTE DE PARTICIPAÇÃO. Praticado de modo voluntário, caracterizado pela liberdade lúdica, com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, a promoção da saúde e da educação, e a preservação do meio ambiente.

GESTÃO DO ESPORTE. Através de conhecimento multidisciplinar, ações de gerenciamento em organizações públicas ou privadas que promovem a prática e administram o desenvolvimento das manifestações **esportivas**.

GESTÃO PÚBLICA. Ações de gerenciamento responsáveis por planejar, coordenar e avaliar ações, programas e políticas cuja missão seja de interesse público ou afete este.

INSTALAÇÕES ESPORTIVAS. Estruturas naturais ou artificiais previamente preparadas para garantir a sua utilização em termos de prática e manifestações **esportivas**.

MUNICÍPIO. Divisão territorial do Estado que tem autonomia administrativa.

POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS. Conjunto de ações e decisões de governo voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade, neste caso, de um **município**.

POLÍTICAS SOCIAIS DE ESPORTE. Política própria das formações econômico-sociais contemporâneas, de ação e controle sobre as necessidades sociais básicas e os direitos dos indivíduos em uma sociedade, neste caso, aplicadas ao **esporte** e suas três manifestações esportivas: educacional, participação / lazer e alto rendimento.

PREFEITURA. Sede do poder executivo do **município**.

1. O SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO .

Políticas Públicas de Esporte podem ser delineadas pela cultura esportiva, o nível de lazer/atividade física da população e a história com relação ao desempenho esportivo. Essas características podem ser determinantes e influenciar o desenvolvimento de políticas públicas ligadas ao esporte. Durante as últimas décadas houve mudanças significativas na estrutura do esporte no Brasil.

O esporte passou a ser reconhecido como direito social na Constituição Federal Brasileira de 1988[1] e desde estão é responsabilidade do Estado a elaboração e implementação de políticas públicas esportivas, levando a uma nova configuração política do setor. Na estrutura atual do Esporte no Brasil estão presentes dois tipos de organizações (governamentais e não governamentais), marcando assim um ecletismo considerável de possibilidades para realização de ações que contemplem as manifestações esportivas (Educacional, Participação e Rendimento) no país[2] (**Imagem 1**).

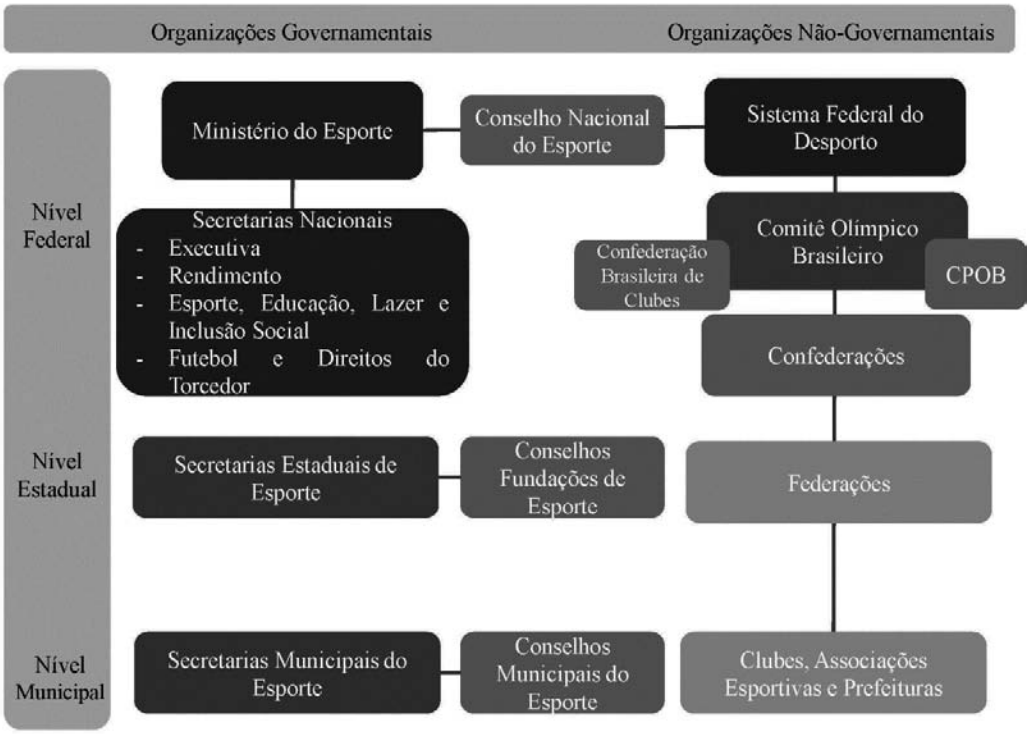


Imagem 1. Estrutura do Esporte no Brasil.
Fonte: Elaboração própria, atualizando Meira; Bastos (2011) [2]

Todas as organizações representadas na **Imagem 1** formam o "Sistema Brasileiro do Desporto", que congrega pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins

lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do Esporte, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva[3].
Em relação às políticas sociais, dentre elas as de esporte, o governo Federal passou a ser o principal coordenador no Brasil, em nível estadual as políticas sociais de esporte são responsabilidade das 27 Secretarias existentes unidades federativas e em um nível local, 5.564 governos municípios devem desenvolver ações relacionadas com o esporte, com o objetivo de atender suas respectivas populações.
Entretanto, o quadro desenhado de 1988 aos dias de hoje, revela que o atendimento ainda não está consolidado. O que se verifica é uma ação restrita do Estado, por vezes caracterizada pelo não atendimento ou pela deterioração dos serviços relacionados aos direitos dos cidadãos brasileiros previstos na Constituição, apesar do período de normalidade democrática e dos mecanismos que propiciam a representação e a participação da comunidade.

Em termos do desenvolvimento do esporte, historicamente a ênfase no âmbito Federal se deu nas ações e fomento do esporte de alto rendimento. Na própria Constituição Federal de 1988, está expressa a orientação para a destinação de recursos voltada para o esporte educacional no Artigo 217, inciso II "*a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento*" [1]. Expectativas foram criadas em relação a retomada de seu desenvolvimento, o que certamente pressupunha a oferta de instalações esportivas em quantidade e qualidade a toda população vinculada ao sistema educacional.
É a partir desse cenário que nos propomos a analisar as políticas públicas desenvolvidas em termos das instalações esportivas nos municípios brasileiros. Inicialmente apresentamos aspectos teóricos sobre a gestão de políticas públicas de esporte e posteriormente um panorama da situação das instalações esportivas no país com base em diagnósticos e pesquisas e estudos específicos sobre a gestão de instalações no nível municipal.

2. GESTÃO DE POLÍTICAS MUNICIPAIS DE ESPORTE

No âmbito dos municípios, as políticas de diferentes áreas têm sido acompanhadas, avaliadas, monitoradas por diferentes instâncias dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, pelo meio acadêmico e por fundações e institutos. Questionamentos acerca dos processos de gestão pública no desenvolvimento de ações de políticas locais têm se dado a partir de alguns aspectos pontuais.

A busca pela efetividade das ações de governos estaduais e municipais é referenciada desde o final dos anos 1970. Nesta época, especialmente os governos focados em políticas sociais atuavam a partir do princípio de que estas ações deveriam se basear na participação popular e na descentralização, através de mutirões, conselhos de saúde, de educação, cooperativas habitacionais, configurando-se em ações "inovadoras", "[...] *à medida que procuravam*

estabelecer novas práticas e criar novas instituições que rompessem com o padrão autoritário e excludente do período anterior" [4].
Atualmente, é notório que os municípios desempenham um papel-chave no processo de gerar de forma democrática e negociada a articulação dos interesses sociais principalmente no desenvolvimento e execução de políticas públicas em favor da população que abrangem.

Entre alguns teóricos e na própria proposição do Estado, as ações públicas nos municípios deveriam estar articuladas. Um dos teóricos que apoiou a reforma do Estado brasileiro no período pós 1988 defende a busca do equilíbrio de poder entre três elementos de um triângulo: os poderes do Estado, das empresas privadas do mercado e das organizações da sociedade civil[5].

A crescente importância dos governos locais em programas de desenvolvimento tem sido destacada na ótica da gestão pública no cenário neoliberal. As perspectivas gerencial e democrática, que têm pesos diferentes, "[...] *tendem a estar presentes hoje em todas as políticas que se propõem inovadoras*", dependendo do perfil do governo local responsável pela implementação de uma iniciativa ou programa específico[4].

Essa visão está expressa no Estatuto da Cidade[6], Lei brasileira que estabelece diretrizes gerais da política urbana, no qual essa articulação é colocada em termos de cooperação entre Estado, Mercado e Comunidade e enfoca entre outras a questão dos equipamentos e instalações:

> *III – cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social; [...]*
> *V – oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais; [...]*

Assim, os processos que envolvam a integração entre setor público, privado e comunidade na busca de inovação na gestão pública municipal têm sido alvo de reflexão e a discussão com mais ênfase nestes últimos vinte anos. Organismos de diferentes instâncias dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, do meio acadêmico, fundações e institutos realizam monitoramentos, promovem estudos que visam avaliar a construção, a implantação e a implementação de políticas locais nas diferentes áreas.

Farah[4] aponta que estão no bojo das inovações as "novas políticas públicas, novas instituições e novas práticas". Como elemento norteador para se analisar as tendências de inovação nos governos locais no Brasil, descreve dois fatores que caracterizam a inovação: a contribuição para a superação das formas de dominação na relação Estado-sociedade, baseada no clientelismo, no sentido de promover a democratização do acesso aos serviços públicos e a abertura de canais de participação nos processos decisórios; e a contribuição para a efetiva solução de problemas, superando formas de atendimento ineficazes e meramente formais ao cidadão.

A partir de paralelo com o que se verifica no setor privado, os “produtos” da ação estatal, apresentados como as políticas públicas; e os “processos”, relativos aos processos segundo as quais essas políticas são formuladas e implementadas a partir de dois eixos para a análise de inovações no Brasil: o eixo do Conteúdo das Políticas Públicas e o dos Processos Políticos e Administrativos[10], que obviamente interagem no sistema local:

- **Novas políticas** – no campo conceitual, envolvem a extensão dos direitos de cidadania e desenvolvimento local, e novas abordagens na perspectiva de direitos e sustentabilidade.

Dado que o esporte já está constitucionalmente inserido, cabe então aos municípios estabelecer os conteúdos a serem desenvolvidos nas políticas locais, que devem estar contidos nos conceitos das manifestações do esporte (educacional, de participação/lazer e de rendimento).

- **Novos processos decisórios, novas formas de gestão e novas formas de provisão de serviços públicos** – considerados os novos atores e arranjos institucionais, e a modernização e a democratização da gestão.

Especificamente quanto à modernização e à democratização da gestão, os aspectos considerados referem-se ao servidor público (participação no processo decisório, formação e qualificação, introdução de sistemas de avaliação de desempenho); ao orçamento (racionalização de gastos e incremento de receitas municipais); aos procedimentos administrativos (descentralização das estruturas de decisão em direção à unidade prestadora de serviço, aproximação da relação com o usuário e cidadãos); a implantação e implementação de sistemas que apoiem as decisões (bancos de dados, estatísticas gerenciais) e à simplificação e racionalização dos procedimentos[4].

Os novos arranjos institucionais preveem a “construção do município-rede”, no qual diferentes organizações, entidades e atores se articulam no sentido de promover o desenvolvimento integrado de determinada localidade.
Outros pontos específicos ainda são levantados em relação aos novos processos decisórios, novas formas de gestão e novas formas de provisão de serviços públicos[4]:

- Democratização dos processos decisórios e da implementação das políticas através da participação da sociedade civil, de unidades prestadoras de serviços (p. ex. escolas), da participação popular no âmbito do Orçamento Participativo de diversos municípios.
- Parcerias para a provisão de serviços públicos: com ONGs e com a comunidade (envolvem em alguns casos a transferência da gestão de equipamentos e serviços públicos).
- Abordagem integral e articulação intersetorial (envolvimento de múltiplas instituições estatais de diferentes níveis de governo).
- Colaboração intergovernamental “horizontal” – consórcios intermunicipais (articulação de cidades vizinhas no sentido de enfrentar conjuntamente problemas comuns).

Considera-se ainda que as fontes das inovações promovidas na esfera local de governo podem ser provenientes do próprio município, pelos desafios que se colocam, por meio de iniciativas mais abrangentes, sob a forma de programas federais ou ações de agências financiadoras, por iniciativa de partidos, movimentos sociais ou categorias profissionais, pela ação conjunta de diversos atores, governamentais ou não-governamentais[(4)]. Em termos de estratégias para a gestão dessas políticas são consideradas tendências a participação popular, a intersetorialidade, a territorialidade e a articulação dos atores individuais e institucionais dos setores público e privado[(7)].
Quanto à participação da Comunidade, as iniciativas que levem à democratização da gestão pública para promover a participação e a equidade quanto ao direito ao esporte e ao lazer e a criação de ambientes favoráveis à ação da sociedade civil, dos servidores, dos dirigentes são elencados como caminhos para se romper práticas tradicionais da cultura política e concretizar mudanças na gestão das políticas sociais.
O controle social está intimamente ligado às forças associativas da comunidade voltadas para a busca da garantia da participação nas políticas sociais, que podem ser capazes de definir e refinar constantemente o "mix correto" de arranjos institucionais da ordem social. Esse conceito pode ser associado ao da formação do capital social, as disposições morais e sociais de cidadãos que levam a ampliar a confiança em concidadãos anônimos em praticar a "arte da associação" e estarem atentos a problemas e assuntos públicos[(8)].

A participação da Comunidade no controle social das políticas públicas é tema presente nas administrações abertas a este tipo de iniciativa. No nível municipal, a participação passa a ser considerada como crucial para o atendimento dos interesses da Comunidade vinculada ao processo de gestão democrática. Vale lembrar que a possibilidade de participação da população em decisões de interesse público deve acontecer na elaboração, implantação e avaliação do Plano Diretor dos municípios com mais de 20 mil habitantes e os situados em regiões metropolitanas ou aglomerações urbanas, o que significa 2.342 municípios brasileiros.
Alguns municípios brasileiros contam com Conselhos Municipais , órgão colegiado de deliberação, normatização e assessoramento na formulação, implementação de políticas públicas de diferentes áreas, como Saúde, Educação, Segurança, Esporte, entre outros.
Nas políticas de esporte e lazer o controle social das políticas públicas, por ter sido incorporado recentemente na Política Nacional de Esporte de 2005[(9)], não tem sido referenciado de maneira incisiva nas análises das políticas locais de esporte, mas tem sido praticado por governos de Estados e municípios administrados por "*partidos comprometidos com o ideário de esquerda, no qual o conceito de gestão ganhou sentido bastante distinto daquele adotado pelo campo conservador*" [(10)].
Um caminho em termos da participação na gestão municipal adotado no país é a implementação de Conselhos Municipais de Esporte (em 2003, apenas 11,8% dos 5557 municípios estudados possuíam Conselho Municipal de Esporte –CME-, ou seja, 658 municípios). Esse espaço de articulação e representação dos diferentes setores da sociedade e da participação da sociedade civil na área de esporte poderia dar elementos para orientar a análise do que se efetiva na realidade local de cada município.
A participação dos diferentes setores da sociedade no CME se configura com a representação do setor público e do privado, dos trabalhadores do setor, dos usuários, de entidades ligadas ao esporte formal e ao esporte de rendimento (Clubes e Associações

Esportivas e Ligas Esportivas), como acontece no Conselho Nacional do Esporte. Existe ainda na composição dos CME a participação de associações, entidades de classe, igrejas, sindicatos e organizações não governamentais, o que sugere uma maior possibilidade de representação dos diferentes segmentos no âmbito municipal[11].

3. POLÍTICAS E INSTALAÇÕES ESPORTIVAS .

A análise da gestão das políticas federais de esporte, mesmo antes da nova Constituição, revela iniciativas voltadas para a implantação e implementação de sistemas para apoiar decisões, ou seja, a formação de bancos de dados e produção de estatísticas gerenciais. A disponibilidade das instalações esportivas no Brasil foi avaliada pela primeira vez em 1971, com a publicação do Diagnóstico da Educação Física e Esportes no Brasil. Dentre as 12 áreas recenseadas, uma delas tratava especificamente da construção esportiva, revelando assim a preocupação deste tema em termos da situação do desenvolvimento das atividades físicas no país[12].
Não havia naquele momento nenhuma referência sobre a gestão das mesmas, o que refletia a não valorização desse aspecto na gestão das políticas públicas de esporte. A própria área só passa a se desenvolver no Brasil a partir dos anos 1980 com a criação de cursos de formação e com a profissionalização deflagrada pelo evidente aumento da dimensão econômica do esporte[13,14].

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, responsável por financiamentos a projetos de investimentos no país realizou em 1997 uma avaliação em relação ao panorama das instalações em termos de ginásios e estádios. A principal conclusão indica que a quase totalidade das instalações esportivas se localizava em clubes, colégios e universidades, e nas entidades Sesi/Senai, ou seja, principalmente vinculadas a instituições privadas. No entanto, apontou ainda que ginásios e estádios brasileiros de grande porte, exceto os estádios de alguns grandes clubes de futebol, são estruturas do governo estadual ou municipal, com acesso privilegiado da elite da população e a concentração geográfica nas regiões Sul e Sudeste[15].
Esses dados praticamente reafirmam o diagnóstico de 1971, o que faz supor a não implementação de política específica para as instalações esportivas, embora o tema tenha sido abordado no Plano Nacional de Educação Física e Desportos – PNED em 1976 a construção de instalações de baixo custo nas escolas de 1º e 2º graus.
A partir da reforma administrativa do Estado, após 1988, o que podemos destacar em termos de políticas de esporte, especialmente quanto às instalações esportivas, é a iniciativa do Estado (em nível federal, estadual e municipal) no sentido de atualizar diagnósticos e estabelecer projetos e ações para fomentar a implantação de estruturas esportivas nos municípios. A partir dos anos 2000 dois diagnósticos nacionais foram realizados com base em informações relativas ao ano de 2003, e publicados em 2006.
O primeiro, a Pesquisa de Esporte 2003[16] conclui que o número de equipamentos esportivos estaduais é relativamente reduzido e não apresentou um padrão de localização

geográfica que estivesse correlacionado à maior capacidade de arrecadação fiscal dos Estados, delineando uma má distribuição das instalações em termos populacionais. Outro ponto levantado foi a escassez de equipamentos disponibilizados no âmbito escolar, identificando a necessidade de políticas públicas mais contundentes nesse âmbito.
No segundo, também referente ao ano de 2003, foram levantados os equipamentos e instalações esportivas de propriedade e/ou gestão das prefeituras. Os resultados apontaram que dentre os tipos de instalações estudadas, apenas as quadras cobertas e não cobertas (66,2%) e os campos de futebol (74,8%) eram instalações mais presentes no total de municípios brasileiros (5.564). Já em relação as demais instalações, os percentuais de existência nos municípios variaram de 4,0% (pistas de skate, patins e similares) a 9,3% (pistas de atletismo) [17].
Assim como no primeiro levantamento, considerando-se a escola como uma das mais importantes instituições de socialização das crianças, o quadro que se revelou é preocupante, indicando a necessidade de políticas públicas mais incisivas para revertê-lo. A maioria das escolas localizarem-se nas áreas urbanas, mas seu comportamento é bastante semelhante ao do total do país. Contudo, mais grave é a situação das escolas públicas localizadas na área rural e nas Regiões Norte e Nordeste.
No mesmo levantamento[17] foi apresentada a relação dos recursos aplicados na função esporte e lazer pelas despesas totais dos municípios, indicando que em 2003 a média nacional deste índice era de 0,90%: na região Norte, 0,46 e Nordeste, 0,54, as mais carentes em termos de instalações nas escolas também com menores investimentos proporcionalmente as despesas, e nas regiões Centro-Oeste, 0,79; Sul, 0,95 e Sudeste: 1,1 (essas duas últimas acima da média nacional).

Frente a esse quadro de total carência, e com a gestão federal a partir de 2003 tendo como proposta de ação a democratização do acesso da população ao esporte, em especial a população mais carente, alguns programas foram lançados pelo governo federal no sentido de estimular e apoiar a implantação de novas estruturas para o esporte nos municípios[18].
Criado em 2003, o Programa Esporte e Lazer na Cidade (PELC), se propõe a propiciar a prática de atividades físicas, culturais e de lazer, para todas as faixas etárias e pessoas portadoras de deficiência, estimulando a convivência social, a formação de gestores e lideranças comunitárias, fomentando a pesquisa e a socialização do conhecimento. Dois dos três eixos centrais do PELC se referem a **i**mplantação e Desenvolvimento de Núcleos de Esporte Recreativo e de Lazer e à implantação e Modernização de Infraestrutura para Esporte Educacional, Recreativo e de Lazer, que prevê a construção e reforma de equipamentos. A partir de 2012, os tipos de núcleos e os investimentos sofreram alteração e qualificação diferenciadas.
Outras políticas foram desenhadas a partir da realização da I Conferência Nacional do Esporte, em 2004[9]. Dessa Conferência resultou a Política Nacional do Esporte 2005[9], que destacou a necessidade de outras ações a serem implementadas no sentido de reverter o quadro desolador das instalações esportivas no país.
Um deles foi o programa Praça da Juventude[18], projeto destinado a comunidades situadas em espaços urbanos com reduzido ou nenhum acesso a equipamentos públicos de esporte e de lazer que alia saúde, bem-estar e qualidade de vida a atividades socioeducativas diversificadas. Em termos de gestão, a responsabilidade do município ou do Estado é classificada como Gestão Compartilhada. Segundo o Ministério do Esporte[18], das 184

praças projetadas, até março de 2011 foram inauguradas apenas três: Aracaju (SE), Mogi-Guaçu (SP) e Feijó (AC).
Esse projeto evoluiu para um novo conceito, o de um espaço não destinado apenas às práticas esportivas e ao condicionamento físico. Dessa forma, em 2010 o Ministério do Esporte desenvolveu um novo projeto, em conjunto com outros ministérios (Cultura, Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Justiça, Planejamento, Trabalho e Emprego) e Comitê Gestor do Programa de Inclusão Digital, com objetivo de integrar em um único equipamento, atividades e serviços culturais, práticas esportivas e de lazer, formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços socioassistenciais, políticas de prevenção à violência e inclusão digital. Foram criadas as praças do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento, PAC2) com a previsão de construção de 800 praças entre 2011 e 2014, (investimento de R$ 1,6 bilhão em quatro anos - cerca de €585 milhões), com prioridade das regiões com alto índice populacional e de baixa renda[18].
Este projeto acabou por ser incorporado pelo Governo Federal na segunda etapa do PAC2, como projeto PEC - Praça do Esporte e da Cultura, denominada CEUs - Centros de Artes e Esportes Unificados, com previsão de inauguração de 360 CEUs nos 27 Estados até 2014. O objetivo dos CEUs Centros de Artes e Esportes Unificados é o mesmo das praças do PAC. Até o momento 49% estão em obras/concluídas.

Em termos do desenvolvimento do esporte de base (esporte formal), o Ministério do Esporte lançou em 2013 o projeto Centro de Iniciação ao Esporte (CIE) também no âmbito da segunda etapa do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2). O objetivo é ampliar a oferta de infraestrutura de equipamento público esportivo qualificado, incentivando a iniciação esportiva em territórios de alta vulnerabilidade social das grandes cidades brasileiras. O projeto integra, num só espaço físico, atividades e a prática voltadas ao esporte de alto rendimento, estimulando a formação de atletas entre crianças e adolescentes, com previsão de 300 CIEs (investimento de mais de R$ 800 milhões - €293 milhões) com 3 modelos dependendo do tamanho do terreno a ser disponibilizado pelo município, sendo que os municípios são previamente definidos[18].

Uma breve reflexão sobre esses programas e projetos do Ministério do Esporte e do Governo Federal nos evidencia alguns aspectos relevantes. O primeiro se refere à pouca capacidade de responder aos diagnósticos da área, pois a partir dos resultados publicados pelo IBGE em relação aos municípios, com exceção do PELC (do qual não há dados disponibilizados), as demais ações surgem apenas aparentemente a partir de programa do Governo (PAC) e não por iniciativa do órgão gestor do esporte. No entanto, essas ações de certa forma demonstram aspectos que podem ser relacionados às novas formas de gestão apontadas por Farah[4], tanto em termos do conteúdo das políticas como em relação a articulação intersetorial, especialmente quanto aos CEUs.
No âmbito escolar, a Federação Nacional das Escolas Particulares apresenta dados comparativos de 1999 e 2003 de estudo realizado pela *Fundação Getúlio Vargas*, que demonstra que as condições de infraestrutura esportiva de escolas na rede pública são muito piores quando comparando com a rede privada de ensino, tanto no nível fundamental como no Ensino Médio e que não houve mudança dessa condição no período de 4 anos[20].

Quanto a rede pública, o Ministério da Educação[21] apresenta dados mais recentes, mas que reafirmam a condição precária da oferta de instalações nas escolas especialmente nos anos iniciais de escolaridade (**Tabela 1**).

Ensino Fundamental séries iniciais	Ensino Fundamental séries finais	Ensino Médio
26,4	55,7	75,7

Tabela 1. Percentual de Escolas atendidas segundo a infraestrutura Quadra de Esporte no diferentes níveis de ensino no Brasil. **Fonte:** Adaptado de Brasil[21].

Este diagnóstico foi reafirmado em 2010 pelo Tribunal de Contas da União[22], um dos órgãos reguladores do Governo Federal Brasileiro: cerca de 20% das escolas do país possuem instalações esportivas, variando de 7,4% na Região Nordeste (pior situação neste indicador) a 39% nas regiões Sudeste e Sul (melhor situação). A falta de local adequado para a prática de esportes foi queixa de 67% das escolas respondentes e mesmo quando há estrutura, esta não se encontra disponível para a prática desportiva.

No sentido de atender esse segmento, o Governo Federal está realizando outro programa, através do PAC2, que objetiva a construção de quadra coberta nova e construção de cobertura para quadra já existente em escolas estaduais e municipais com mais de 500 alunos, com 21% em obras/concluídas[23].
Por outro lado é evidente ainda a situação incipiente que se encontram o conhecimento e a circulação de informações sobre a temática, e mesmo a literatura nacional sobre instalações esportivas existe há pouco mais de meio século no país[24].

4. INSTALAÇÕES ESPORTIVAS MUNICIPAIS_____ _____.

São poucas as informações referentes a ações de políticas públicas relativas às instalações esportivas no nível municipal. Levantamentos mais frequentes e disponíveis, como vimos, se referem a estrutura no sistema educacional.
Dados sobre as instalações municipais fora do âmbito escolar, como citado anteriormente são referentes a 2003 e não foram mais atualizados. No entanto, tem cabido ao meio acadêmico a realização de estudos e pesquisa acadêmicas, sob diferentes óticas.

A partir da análise de processos decisórios, especialmente em relação à democratização desses processos, e da implementação das políticas através da participação da sociedade civil, Galindo[25] encontrou uma demanda específica sobre as instalações esportivas no nível municipal. Segundo o autor é evidente que uma cidade deve oferecer estruturas (quadras, praças, campos, pistas para caminhadas/corridas, ciclovias, ginásios, piscinas, dentre outras áreas reservadas para a prática de atividades físicas) e políticas (leis, projetos, programas, ações e atividades) capazes de proporcionar ao cidadão opções para o uso. A

gestão do município deve levar em consideração a necessidade de efetivar medidas estruturais e políticas concretas, na esfera do esporte e do lazer, para atender as demandas oriundas da sociedade.

Durante a realização da Conferência Nacional do Esporte 2004[19], identificou-se que 40% das demandas de gestão dos municípios no Estado do Amapá englobavam questões relacionadas com espaços, equipamentos e políticas públicas, e dentro destas 49% referiam-se às questões espaciais e de equipamentos esportivos ou de lazer.
A ação do gestor público municipal de esporte foi avaliada por Marin e Weiss[26], que analisaram aspectos relativos à gestão do esporte em municípios da Região Metropolitana de Florianópolis quanto: ao perfil da gestão das instituições esportivas públicas municipais; a formação, capacitação, experiência profissional na área do gestor; a visão das políticas públicas, e aspectos do planejamento e gestão do esporte. Especificamente em relação às instalações esportivas o item apareceu na resposta de um dos gestores como ação que implementariam caso pudessem fazê-lo sem a interferência da prefeitura.

A avaliação de políticas públicas de esporte que contemplam especificamente a questão das instalações esportivas foi tema de estudo de Gaeta[27] sobre municípios da Região Metropolitana de Campinas-SP. Entre os indicadores estudados com objetivo de criar um sistema municipal estavam o "Gasto no Esporte" (despesas dos municípios com esportes) e "Oferta Esportiva" (escolas municipais com instalações esportivas; e eventos e modalidades oferecidas pela prefeitura). Dos 19 municípios estudados, o estudo apresenta os resultados do levantamento do IBGE[17] no qual a maioria dos municípios conta com índices baixos em relação à oferta de instalações em escolas. Não foram levantados dados atuais do sistema das escolas nem a oferta de outras instalações.
No sentido de mapear e avaliar as condições de uso das instalações, Oliosi et al. [28] realizaram estudo sobre os espaços públicos do município de Vila Velha-ES. Os resultados da análise quantitativa, realizada com base em dados do IBGE, do Atlas do Município e dados levantados identificaram 88 instalações públicas esportivas e de lazer nos seus 208,82 km², correspondendo a aproximadamente 9% do território da Grande Vitória. Concluíram ainda que o município possui em média uma instalação para cada 4.523 habitantes.
Quanto ao tipo de instalação, existe uma predominância de quadras descobertas, porém também são encontrados espaços de esportes pouco praticados em caráter competitivo, como área para skate e lazer infantil (parquinhos). Os autores[28] concluem que há carência na aplicação de recursos destinados à criação de projetos e construção de espaços em todas as regiões do município e apontam a necessidade iminente de investimento voltado a proporcionar melhores condições para a prática esportiva e de lazer. Em termos da gestão é sugerida a efetivação de convênios com outras organizações e a comunidade de modo a promover a abertura de espaços de rede de faculdades e unidades de ensino para uso público, além de firmar parcerias para a organização e realização de projetos que atendam à população mais carente.
Essa colocação nos remete ao direcionamento das políticas públicas defendida por Farah[4] como novas formas de provisão de serviços públicos, embora os autores não especifiquem se as entidades conveniadas seriam públicas ou privadas, que está prevista na diretriz do Estatuto da Cidade[6] que prevê a cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os

demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social.
Finalmente, a gestão de instalações esportivas é abordada sob a ótica da formulação das políticas públicas da cidade do Recife-PE por Pedroso et al. [29]. Os autores analisaram através de análise de conteúdo de entrevistas com gestores identificando que a gestão dos equipamentos desportivos no município do Recife tem-se caracterizado por procedimentos de gestão participativa com a participação popular, mas por outro lado é evidente a inexistência de acesso à infraestrutura esportiva a determinados segmentos da população, como os idosos e portadores de necessidades especiais.

5. COMENTÁRIOS FINAIS .

Avaliações recentes no nível municipal indicam que as ações relativas às políticas públicas têm se constituído como "[...] *um processo não-linear, marcado por avanços e retrocessos*" [4]. A situação crítica das instalações esportivas no Brasil tem sido evidenciada nos diferentes diagnósticos, o que torna evidente a carência de políticas públicas relativas a esse segmento. Com a reestruturação do esporte no bojo das políticas sociais do país, com a criação de um Ministério específico, alguns programas foram implantados no nível dos municípios, mas de maneira desarticulada, sem a definição clara de metas e objetivos a serem alcançados.
Esse quadro revela um aspecto preocupante especialmente em termos do acesso da população às atividades físicas e esportivas, diametralmente contrastante com a profusão de instalações esportivas erguidas para o esporte de alto rendimento.
Não existem modelos ideais e sim aqueles que são eficientes. Por outro lado, é essencial que o papel das organizações deve ser bem definido, ou seja, os objetivos devem ser claros. Organizações esportivas, governamentais ou não, terão mais *chance* de sucesso se desenvolvessem de forma específica o esporte de participação/lazer, o Esporte educacional e o Esporte de rendimento sob a diretriz de uma política central devidamente monitorada.

De forma vantajosa e estratégica, o Brasil possui uma estrutura descentralizada. Logo, organizações governamentais possuem autonomia para execução de programas ligados à realidade do ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, um município localizado em um Estado da região Nordeste ou Norte, por exemplo, deve planejar o esporte para sua população, contemplando e priorizando conforme suas estratégias, ações relativas às três manifestações previstas em legislação. Obviamente, é provável que as estratégias e as ações sejam diferentes para municípios localizados em outras regiões.
Certamente nenhuma política pode ser elaborada e desenvolvida sem base em diagnósticos situacionais atualizados sobre a realidade local, entre outros, em termos das instalações esportivas. Um exemplo recente de ação estratégica de governo estadual vem do governo do Estado de Minas Gerais[30].
A participação deve ser entendida como um elemento crucial nesse processo, no sentido de nortear os conteúdos das políticas. Alguns municípios já possuem Conselhos, e em alguns outros Fundações, que podem ser acionados com o objetivo de orientar e fiscalizar

(especialmente no caso dos Conselhos), e desburocratizar e despolitizar (especificamente no caso das Fundações) a Gestão do Esporte nas localidades.

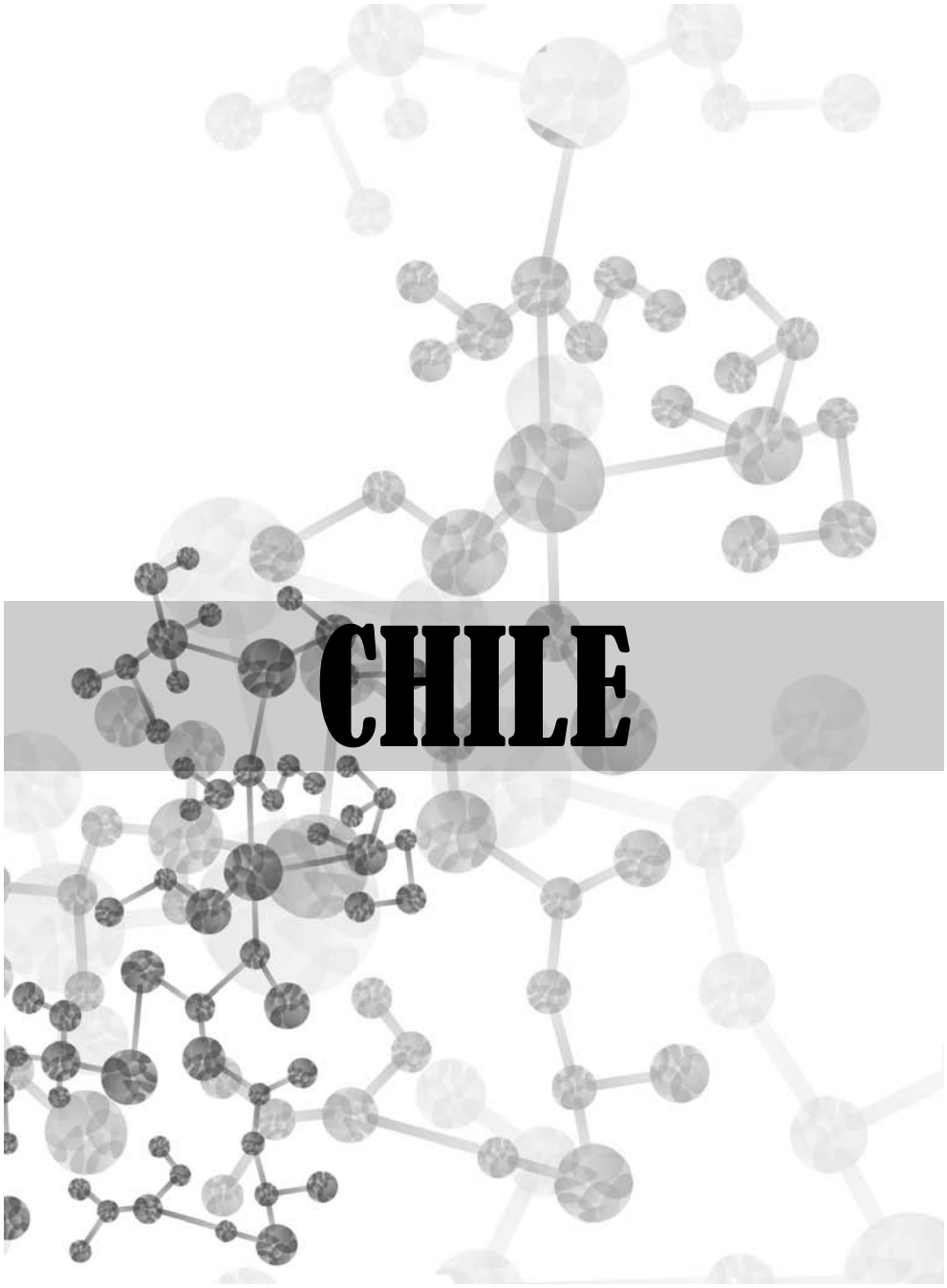
O desafio para a mudança é gigantesco. São necessárias diretrizes centrais que sejam norteadoras para que a gestão municipal de esporte, calcadas em princípios modernos inovadores de gestão pública e fornecer parâmetros de ação para o desenvolvimento do esporte no país. Dessa forma, como acontece em países mais desenvolvidos, cabe ao Ministério do Esporte e ao Conselho Nacional de Esporte elaborar um plano de ação nacional, com base em uma visão de futuro, que dever ser coeso, articulado, e não apenas uma somatória de ações pontuais e desconectadas.

6. REFERÊNCIAS .

1. Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.
2. Meira, T. B.; Bastos, F. C. (2011). Estruturas de Organização e Promoção Esportiva. In: BOHME, M. T. S. (Ed.). Esporte Infantojuvenil: Treinamento a Longo Prazo e Talento Esportivo. São Paulo: Phorte.
3. Brasil. Decreto nº 7.984, de 8 de abril de 2013. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Disponível em : <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=09/04/2013&jornal=1&pagina=5&totalArquivos=64>. Acesso em: 15 abril 2013.
4. Farah, M. F. S.. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: Jacobi, P.; Pinho, J. A. G. (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 41-75.
5. Offe, C. The present historical transition and some basic design options for societal institutions. Conferência apresentada no Seminário “Sociedade e a Reforma do Estado” do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 26-29 de março de 1998. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br>. Acesso em: 19 fev. 2013.
6. Brasil. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Estatuto da Cidade. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br>. Acesso em: 30 fev. 2013.
7. Menicucci, T. Políticas Públicas de Lazer: questões analíticas e desafios políticos. In: Isayama, H.; Linhales, M.A. (Orgs.). Sobre Lazer e Política: maneiras de ver, maneiras de fazer. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 136-164.
8. Zingoni, P. Descentralização e participação em gestões municipais de esporte e lazer. In: Werneck, C. L. G.; Isayama, H. F. (Orgs.). Lazer, Recreação e Educação Física. Belo Horizonte: Autêntica, 2003. p. 217-241.
9. Brasil. Ministério do Esporte. Política Nacional de Esporte. Brasília, 2005. p. 49-77. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br>. Acesso em: 21 mar. 2006.
10. Castellani Filho L. Gestão municipal e política de lazer. In: Isayama, H.; Linhales, M. A. (Orgs.). Sobre Lazer e Política: maneiras de ver, maneiras de fazer. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 119-134.
11. Bastos, F. C. Gestão Democrática e Política Municipal de Esporte: o caso de Santana de Parnaíba. Tese (Doutorado). 2008. Doutorado em Educação. Área de Concentração:

Estado, Sociedade e Educação. Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo. 2008.
12. DaCosta, Lamartine Pereira. Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil. Rio de Janeiro: Fename, 1971.
13. Bastos, F.C. Adiministração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. Motrivivência (UFS), Florianópolis SC, v. ano XV, n.20-21, p. 295-306, 2003.
14. Mazzei, L. C.: Bastos, F. C. (Orgs.). Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Ícone Editora, 2012. v. 1. 186p .
15. Brasil. Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). Área de Operações Industriais 2. Gerência Setorial 2. Esportes no Brasil. Situação Atual e Propostas para Desenvolvimento. Junho de 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/esprt-br.pdf>. Acesso em: 18 maio 2013.
16. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Pesquisa de Esporte 2003. Rio de Janeiro, 2006.
17. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Perfil dos Municípios Brasileiros - Suplemento de Esporte 2003. Rio de Janeiro, 2006.
18. Brasil. Ministério do Esporte. Programas e projetos do Ministério do Esporte. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br>. Acesso em: 19 mai. 2013.
19. Brasil. Ministério do Esporte. I Conferência Nacional do Esporte “Esporte Lazer e Desenvolvimento Humano 2004” (2004). Disponível em: http://www.esporte.gov.br/conferencianacional/conferencia1.jsp. Acesso em jun 2010.
20. Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP). Números do setor ensino privado 2005. Disponível em: <http://www.fenep.org.br/wp-content/uploads/2012/09/Ensino-Privado-2005-2006.pdf>. Acesso em: 17 out 2012.
21. Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), DDED. Resumo Técnico – Censo Escolar 2010. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/divulgacao_censo2010_revisao_04022011.pdf>. Acesso em: 15 abr 2013.
22. Brasil. Tribunal de Contas da União (2010). Relatório de Auditoria - Esporte de Alto Rendimento. Tribunal de contas da união. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br. Acesso em 05 mar 2012.
23. Brasil. Ministério do Planejamento. Programa de Aceleração do crescimento (PAC2). Quadras Esportivas nas Escolas. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/comunidade-cidada/quadras-esportivas-nas-escolas>. Acesso em: 15 abril 2013.
24. Ribeiro, F. T. Instalações esportivas: planejamento e desenvolvimento. In: DACOSTA, L. P. (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: Confef, 2006.
25. Galindo, A G. Esporte e lazer municipal: reflexões sobre as bases do planejamento e gestão pública. Revista do Plano Diretor Participativo do Município de Santana-AP - Vol. 1 – Num.1 – Out 2005. Disponível em: <http://www.ceap.br/artigos/ART27082009163226.pdf>. Acesso em: 19 mai 2013.

26. Marin, L. Z.; Weiss, S. L. I.. O perfil da gestão das instituições municipais públicas de administração esportiva da Região Metropolitana de Florianópolis**.** Artigos de periódico (graduação). Universidade do Estado de Santa Catarina, Curso de Educação Física, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.pergamumweb.udesc.br/dadosbu/000000/00000000000D/00000D14.pdf>. Acesso em : 17 mai 2013.
27. Gaeta, J. O. C. Índice de desenvolvimento esportivo municipal. Proposta de um sistema municipal de indicadores para o esporte: aplicação na Região Metropolitana de Campinas. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, Nº 149, Octubre de 2010.
28. Oliosi, L. P.; Rodrigues, M. T. N.; Fulvio, P. M.; Machado Junior, A. A. V.; Silva, D. M. C. (2010) Análise das instalações públicas de esportes e lazer do município de Vila Velha-ES. FIEP BULLETIN - Volume 80 - Special Edition - ARTICLE II – 2010. Disponível em: <http://www.fiepbulletin.net>. Acesso em 2 maio 2013.
29. Pedroso, C. A. M. Q.; Menezes, V. G.; Lopes, J. P. S. R. Gestão de equipamentos esportivos: análise dos equipamentos do Recife-PE. Conexões: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v. 9, n. 2, p. 18-48, maio/ago. 2011.
30. Brasil. Governo de Minas Gerais. Secretaria de de Estado de Esportes e da Juventude. Infraestrutura Esportiva. Disponível em: <http://www.esportes.mg.gov.br/esportes/infra-estrutura-esportiva>. Acesso em: 15 maio 2013.



CHILE

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN CHILE: UNA MIRADA DESDE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL NO CHILE: UM OLHAR DESDE A INVESTIGAÇÃO SOCIAL

Cristóbal Feller V.
Licenciado en Sociología, Universidad de Chile.
Investigador, Investigaciones Sociales Katalejo
Correo electrónico: cfeller@katalejo.cl

Pablo Alvarado A.
Sociólogo, Universidad de Chile.
Investigador, Investigaciones Sociales Katalejo
Correo electrónico: palvarado@katalejo.cl

Claudio Bossay S.
Magíster en Gestión Deportiva, UMCE
Investigador, Investigaciones Sociales Katalejo
Correo electrónico: cbossay@katalejo.cl

Iñigo García P.
Licenciado en Sociología, Universidad de Chile.
Investigador, Investigaciones Sociales Katalejo
Correo electrónico: igarcia@katalejo.cl

0. GLOSARIO .

ACTIVIDAD FÍSICA. Acción corporal de carácter intencional, que genera un gasto energético por encima de las necesidades básicas de la vida diaria.

COMUNA. En Chile, unidad territorial en que se divide la provincia para efectos de su administración local.

DEPORTE. Modalidad de **actividad física** que se funda en las interacciones sociales de carácter competitivo entre individuos o grupos definidos, y se organiza bajo condiciones reglamentadas.

EDUCACIÓN EXTRA-ESCOLAR. Corresponde a las actividades **deportivas** y artísticas que imparte el sistema escolar a los estudiantes fuera del horario lectivo, como complemento a las actividades incluidas en el currículo escolar regular. Dentro del área de Educación en los **municipios** de Chile es común que haya un encargado de la educación extra-escolar, quien, entre otras funciones, coordina la ejecución de los programas escolares de índole deportiva del **Instituto Nacional de Deportes** (IND) y Ministerio de Educación (MINEDUC).

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA. Aquella que se aplica de acuerdo a una pauta de temas que orientan la conversación, a la vez que otorga la flexibilidad al entrevistador para profundizar en aquellos aspectos de mayor interés investigativo, de acuerdo a la experiencia y conocimientos del entrevistado.

FICHAS DE INVERSIÓN. Instrumento administrativo para la entrega de recursos económicos para proyectos o programas en la administración pública.

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Conjunto coordinado de acciones o proyectos que ejecuta una **municipalidad** y sus organismos dependientes con el propósito de favorecer el desarrollo de prácticas físico-deportivas por parte de los residentes del territorio **comunal**.

HIGIENISMO SOCIAL. Según Manuel Durán, este concepto alude a "*una corriente de pensamiento abocada al estudio de problemáticas demográficas y poblacionales y con especial atención a grupos de presión social como mendigos, prostitutas y alcohólicos*" (1).

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES (IND). Servicio público con personalidad jurídica y patrimonio propio, dependiente del *Ministerio-Secretaría General de Gobierno* cuyo objetivo general consiste en "*ampliar la cobertura, fortalecer los programas y la calidad de las **actividades físicas** y **deportivas** en la comunidad nacional*" (2).

INVERSIÓN DIRECTA. Según Katalejo, este concepto alude al "*tipo de inversión que persigue el desarrollo del **deporte** y la **actividad física** como un fin en sí mismo*" (3).

INVERSIÓN INDIRECTA. Según Katalejo, este concepto alude al "*tipo de inversión que concibe el **deporte** como un medio para la consecución de otros fines sociales (promoción de la salud, educación, integración social, prevención*

de conductas de riesgo social, entre otros)" [4].

MUNICIPALIDAD (MUNICIPIO). Corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de una **comuna**[5]. Se trata de la escala más pequeña de la estructura político-administrativa.

PLAN DE PROMOCIÓN DE SALUD. Iniciativa implementada por el Ministerio de Salud (MINSAL) desde 1998 consistente en otorgar a las **municipalidades** –en un comienzo mediante asignación directa y ahora vía concurso público-, recursos económicos para trabajar las áreas de alimentación saludable, **actividad física** y espacios libres de humo de tabaco en el ámbito educacional, laboral y comunitario dentro de sus respectivas **comunas**.

PLAZAS SALUDABLES. Iniciativa implementada por el MINSAL en el marco del Plan de Promoción de la Salud consistente en dotar a la **comuna** de máquinas de ejercicios al aire libre en plazas y otros espacios públicos como colegios o consultorios.

POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL. Aquella que emana desde algún Ministerio u Organismo del Estado con cobertura nacional. En algunos casos, la adecuación y supervisión de esta política es delegada a los gobiernos regionales, y a través de éstos, a las **municipalidades**, las cuales finalmente son las ejecutoras de las políticas y/o programas en las **comunas**.

POLÍTICA PÚBLICA SUB-NACIONAL. Aquella que emana desde algún organismo público de nivel regional, provincial o comunal, de acuerdo a la estructura política administrativa que rige en Chile.

POLÍTICA SUBSIDARIA. Aquella que busca ofrecer oportunidades de acceso a quienes no pueden tenerlo por sus propios medios.

1. BREVE HISTORIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DEPORTE EN CHILE .

Como sucede en muchos otros países de Iberoamérica, en Chile el deporte es un tema considerado secundario desde el mundo académico. Por ende, la investigación existente respecto de la gestión municipal en deportes y actividad física y su desarrollo a lo largo de la historia en Chile es prácticamente inexistente, salvo honrosas excepciones[6]. En su ausencia, se puede recurrir al análisis de fuentes documentales directas, siendo las más relevantes las normas y leyes que han regido la actividad deportiva en nuestro país, así como las discusiones parlamentarias que han acompañado la génesis de esta legislación.

1.1. El deporte en el Estado Liberal

Desde los orígenes del deporte en Chile hasta la primera mitad del siglo XX, coincidiendo con el carácter liberal del Estado decimonónico, la intervención pública en deporte y actividad física fue prácticamente nula. El deporte navegó por las indefiniciones que acusaba el sistema político de aquella época, y su fomento y organización fue indistintamente una tarea a cargo de los Ministerios de Defensa, Interior y Educación. No existió un consenso político ni se formularon políticas públicas que establecieran cómo organizar el deporte, con qué fines y hacia quién debían dirigirse las acciones.

Por ende, esta etapa se caracteriza por el fuerte protagonismo de la **iniciativa privada**, principalmente a través de tres actores que fueron vitales en la extensión de la actividad por todo el país:

- **Dirigentes deportivos,** que abordaron la organización de los primeros campeonatos, lograron financiamiento para la construcción de recintos deportivos y la contratación de técnicos y jueces que, a través de giras por el país, fueron instruyendo sobre las reglas de cada disciplina deportiva. De este modo, lograron generar un tejido social compuesto por clubes deportivos, asociaciones, federaciones y consejos locales de deporte, del cual surgieron los liderazgos que fueron organizando y expandiendo el deporte por el país.

- Las **Fuerzas Armadas**. Algunos oficiales de las diferentes ramas de la defensa nacional se transformaron en destacados dirigentes deportivos, organizando los primeros clubes en varias disciplinas deportivas.

- Los **profesores** que promovieron las clases de Educación Física en sus respectivos colegios, en una época en la que esta disciplina recién se integraba a los programas de estudio.

Tal como sucede con otras prácticas sociales, desde sus inicios el deporte moderno en Chile reproduce las diferencias socio-económicas de la sociedad criolla. Los sectores altos fueron los primeros en introducir la práctica de diversos deportes en Chile, guiados por una concepción **amateur** del deporte, siendo las disciplinas pioneras el tenis, el *cricket* y la caza de zorros.

Mientras el deporte es concebido, en estos sectores, como un fin en sí mismo, entre las clases populares el deporte es entendido desde la perspectiva del **higienismo social** [(7)]. En un contexto marcado por la "cuestión social", el fomento del deporte pasa a tener como fin la regeneración del "cuerpo personal y social". Las disciplinas más difundidas entre estos sectores son el boxeo, las carreras de distancia y de caballos, en un principio como espectadores y luego como deportistas.

1.2. El deporte en el Estado desarrollista

Los primeros antecedentes de una política pública institucionalizada en materia de deportes se remontan al año 1943, con la creación del Departamento de Deportes del Ministerio del Interior. En lo que respecta al nivel subnacional, este organismo tenía por funciones "*organizar consejos provinciales o locales de deportes, por acuerdo de la Dirección General de Informaciones y Cultura, y delegar facultades en ellos*" [8].

En los inicios de la década de 1960, se produce un cambio evidente en la manera en que las autoridades valoran el deporte. Si antes era concebido como un **medio para la superación física y moral** de un pueblo deprimido, desde entonces se le empieza a valorar como un ámbito propiamente tal del **desarrollo social**. El foco se pone, entonces, en la masificación de la actividad, confirmando el rol del sistema escolar, pero abriéndose esta vez hacia "*la masa de ciudadanos que no pertenece al deporte federado*" [9].

Hitos de este giro son el primer **Plan de Acción de Fomento y Difusión del Deporte**, creado en 1960; y la incorporación del tema deportivo en el programa de gobierno del democratacristiano Eduardo Frei Montalva (1964-1970), como parte del eje programático Solidaridad Nacional y Justicia Social. Las palabras del propio mandatario son elocuentes al respecto: "*Actualmente la Educación Física y de manera especial el deporte y la recreación, han pasado a constituir una necesidad para la obtención de un adecuado desarrollo social y cultural*"[10].

En 1970, bajo el Gobierno de Frei Montalva, se promulga la ley Nº 17.276, que crea la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER), que en adelante se ocupará de expandir la actividad a la población en general. Uno de los principios que orientó esta ley, de acuerdo al primer director de DIGEDER, fue "*la primacía para la práctica de los deportes y de las actividades recreativas para la mayoría de la población, procurando una igualdad de oportunidades para hacer efectiva esta práctica*"[11]. En este marco, el rol de Estado ya no sólo se limita al fomento del deporte, sino que se le suma el concepto de recreación. Por primera vez, la legislación chilena reconoce las organizaciones deportivas, se regula la **educación extraescolar** y se reconoce la facultad de las **municipalidades** y consejos locales en orden a administrar la infraestructura deportiva.

Un nuevo paso se daría en el Gobierno de la Unidad Popular, encabezado por el presidente socialista Salvador Allende (1970-1973). La confirmación del deporte y la recreación como ámbitos del desarrollo social se expresa esta vez en la formulación de la Política Nacional de Desarrollo del Deporte y la Recreación para el Quinquenio (1972-1976), instrumento que se haría cargo de la descentralización de la actividad, a través del establecimiento de una nueva estructura orgánica para el desarrollo del deporte y la recreación en el país. Entre sus fines se señala la "*descentralización regional y comunal de los programas de la Dirección de Deportes y Recreación*" [12].

En atención a este propósito, se contemplaba la creación de una red nacional de recintos deportivos de nivel sub-nacional:

- Centros de Iniciación Deportiva (CINDER). Se edificarían en 25 comunas de todo el país, y constituirían los establecimientos básicos de fomento y servicio a los niveles comunales y vecinales, albergando además la oferta de actividades que desplegaría DIGEDER.

- Centros Comunales de Deporte y Recreación (CCDR). Debían cumplir un rol más cercano a la comunidad, a través de la figura de un *"Coordinador Comunal"*, a cargo de la atención de las necesidades de la población.

1.3. El deporte en el Estado subsidiario

La Dictadura militar que ocupó el poder entre 1973 y 1990 supuso dos grandes consecuencias para las políticas de fomento al deporte. Por una parte, revalidó el discurso "higienista", que valoraba al deporte como una estrategia para la superación social y personal, dejando de lado la concepción del deporte como una dimensión del desarrollo social que había primado en las décadas anteriores. La administración del deporte, por ende, estuvo regida por el principio de la **subsidiariedad** que primó en las políticas sociales de la época, enfocándose en aquellas personas u organizaciones que necesitan el apoyo del Estado.

Por otro lado, son transferidas al sector público funciones que tradicionalmente habían desempeñado las organizaciones deportivas (clubes, asociaciones, federaciones, consejos locales de deporte, etc.). Entre las principales se incluyen la organización de torneos y competencias, la capacitación de técnicos y dirigentes y el apoyo a los deportistas destacados en el ámbito local. En este modelo, los municipios constituyen una fuente de financiamiento directo para las organizaciones deportivas (muchas veces la única), a través de la entrega de subsidios anuales para el desarrollo de sus actividades. Esta fórmula contribuyó a la consolidación de un clientelismo político a nivel comunal.

Además, se crean las primeras unidades a cargo del tema deportivo en los municipios, y surgen los encargados municipales del Área de Educación Extraescolar, los cuales se concentran en el fomento del deporte y la Educación Física en los colegios municipales.

La concepción del deporte como medio para la rehabilitación del pueblo, el importante rol de la iniciativa privada, y la relación subsidiaria entre el Estado y la ciudadanía desde la época dictatorial en adelante, son características importantes de referir porque todavía tienen un grado de vigencia en las políticas públicas actuales en materia de deporte y actividad física en Chile, y en particular en los modelos de gestión municipal del deporte que coexisten en el territorio nacional. Estos aspectos se abordan con mayor detalle en el siguiente apartado.

2. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CHILE: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .

Este apartado busca dar cuenta de las principales características de los Servicios Deportivos Municipales en Chile, y se estructura en dos partes. La primera de ellas se refiere a la organización deportiva municipal, vale decir que intenta dar cuenta de cómo se organizan los municipios para cumplir las tareas que les son propias en relación al deporte y la actividad física. La segunda parte, en tanto, se enfoca en la gestión deportiva municipal, buscando presentar cuáles son las principales estrategias o líneas de trabajo que desarrollan los municipios en este ámbito.

2.1. La Organización Deportiva Municipal en Chile

En Chile, las políticas públicas de fomento al deporte y la actividad física reconocen dos ejes: la **masificación** de la práctica físico-deportiva, y el **apoyo a los deportistas**. El organismo del gobierno central encargado de la ejecución de esta política es el **Instituto Nacional de Deportes** (IND).

Los municipios, por su parte, constituyen el espacio natural de articulación entre estas políticas públicas y las muy diversas realidades territoriales, socioeconómicas, culturales y humanas que existen a lo largo de Chile. En lo que respecta al ámbito del deporte, la propia Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades establece que las municipalidades poseen entre sus atribuciones *el desarrollo de funciones relacionadas con el deporte y la recreación*[(13)]. Es por ello que tradicionalmente han actuado como interlocutores preferentes de las políticas del IND y de otros organismos públicos que desarrollan iniciativas vinculadas a la actividad física.

2.1.1. Estructuras municipales para la gestión del deporte

Para el cumplimiento de estas funciones, cada uno de los 345 municipios existentes en Chile se ha dotado de algún tipo de institucionalidad para la gestión deportiva a nivel local. Existen para ello distintas figuras administrativas, que responden a alguno de estos modelos:

- **Dirección o Departamento** Municipal de Deportes.
- **Unidad, programa u oficina** inserta en otra Dirección o Departamento. Usualmente se trata de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).
- **Corporaciones Municipales de Deporte** (CMD). Figura institucional que articula a los actores público-privados en una misma organización, con patrimonio propio, y que son reconocidas como organizaciones deportivas.

El modelo de CMD nace en 2001, al alero de la Ley del Deporte promulgada ese mismo año. Desde 2007, durante el gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010), recibieron un fuerte impulso gubernamental, con el propósito de fomentar el asociacionismo, el desarrollo y la sustentabilidad de la actividad deportiva en general. Al día de hoy, sin embargo, ya no existe un programa de gobierno específico para apoyar este tipo de corporaciones. Tampoco existe evidencia de que la conformación de una Corporación Municipal de Deportes se asocie a una mejor gestión o un mayor impacto de las políticas deportivas locales. Por ende, sólo una minoría de **comunas** ha optado por este modelo.

No existen estadísticas actualizadas que den cuenta de cómo se distribuyen estos modelos. Las cifras más recientes datan de 2007, y se refieren sólo a las 47 comunas de más de 40.000 habitantes que existen en Chile[14]:

Estructura deportiva municipal	N	%
Dirección o Departamento Municipal de Deportes	20	42,6%
Unidad, Programa u Oficina de Deportes	17	36,2%
Corporación Municipal de Deportes	10	21,3%

Tabla 1. Tipos de unidad municipal a cargo del deporte.
Fuente: MEDIA (2007) [14].

En la práctica, al margen de la figura administrativa escogida, casi todos estos organismos **carecen de los recursos humanos y técnicos** suficientes para abordar de manera óptima todas las tareas que desarrollan. En general, estos escasos recursos se destinan a solventar los gastos corrientes de la unidad respectiva, y gestionar una diversa gama de actividades recreativas con participación de clubes deportivos y organizaciones sociales.

Ello limita sus posibilidades de cumplir otras tareas relevantes, como generar proyectos de mayor alcance, que incrementen el acceso a recursos externos, diversifiquen la oferta comunal y permitan incorporar a los sectores más propensos al sedentarismo de la comunidad. O, por otra parte, apoyar a los clubes y organizaciones a generar sus propios proyectos deportivos.

Otra característica transversal a la mayoría de los municipios es que **no cuentan con una planificación** para el desarrollo deportivo comunal, que explicite metas, objetivos, actividades, medios, y recursos en un horizonte de mediano o largo plazo, y que señale qué papel les corresponde a los diversos actores locales en la consecución de dichos propósitos. Asimismo, la evaluación se centra en la **ejecución** de los programas y actividades (cobertura, participación y/o satisfacción de usuarios), no en su **impacto**.

De acuerdo con un estudio de Katalejo (2012) [15], esto es el resultado de una desvinculación histórica entre la investigación científica y el diseño, la ejecución y la evaluación de políticas públicas deportivas, tanto a nivel central como local. Producto de ello, se carece de políticas

con proyección temporal e impactos medibles, prevaleciendo las iniciativas de corto plazo, sustentadas únicamente en la voluntad política, las demandas de las organizaciones locales o la tradición.

2.1.2. Coordinación intersectorial y participación

Los municipios en Chile son administradores de un porcentaje importante de los establecimientos de educación primaria y secundaria, y de los servicios de atención primaria de salud. Por ende, cuentan con organismos encargados de la gestión de estas áreas (por ejemplo, un Departamento de Salud, o una Corporación Municipal de Educación), algunos de los cuales desarrollan sus propios programas o iniciativas asociadas al deporte y la actividad física, en ocasiones sin la necesaria coordinación con el organismo municipal a cargo del deporte.

Por otra parte, existen diversos programas de nivel nacional relacionados con el deporte y la actividad física, y que dependen de alguna institución central como el Ministerio de Salud (MINSAL), el Instituto Nacional de Deporte (IND) o el Ministerio de Educación (MINEDUC). La ejecución de estos programas a nivel comunal exige usualmente una vinculación entre distintas unidades del municipio.

Por ende, una óptima gestión local del deporte requiere que exista una coordinación intersectorial permanente entre las unidades estratégicas al interior del municipio, como son las encargadas de deporte, salud, educación extraescolar, obras públicas, adulto mayor y discapacidad, entre otras. Sin embargo, en general las unidades encargadas del deporte no participan periódicamente en instancias formales de coordinación con otras áreas. Esto constituye uno de los principales problemas de la gestión deportiva; por cuanto dificulta un uso eficiente de los recursos y una adecuada complementación de las acciones de las distintas unidades municipales, que mejore su impacto en la población comunal.

Por otra parte, no existen tampoco mecanismos formales que garanticen la participación de la comunidad en la definición y ejecución de la política deportiva local. Por ende, no existe una discusión pública sobre cómo se proyecta el deporte en cada comuna, y tiende a prevalecer el voluntarismo de unos pocos actores, la espontaneidad en la acción y la desinformación.

2.1.3. Financiamiento de la gestión municipal del deporte

De acuerdo con una investigación de Katalejo (2010), un 96,6% de la inversión pública en deportes materializada en 2009 correspondió a **inversión directa**, y se concentró en tres tipos de iniciativas[16]:

- La construcción o renovación de grandes recintos deportivos.

- El financiamiento del deporte competitivo y de alta competencia, incluyendo el apoyo a deportistas y la organización de eventos deportivos.

- La ejecución de programas diseñados a nivel central, consistentes fundamentalmente en talleres y eventos deportivos masivos.

Este mismo estudio da cuenta de que la Región Metropolitana concentra mayor inversión, en desmedro de las regiones más aisladas, lo que es congruente con el centralismo propio de la administración del Estado en Chile.

La gran mayoría de estos recursos provienen del gobierno central y son ejecutados por el IND, de manera directa o bien a través del municipio.

En lo que respecta a los recursos propios que cada gobierno local asigna al deporte, éstos difieren en función de los distintos grados de valoración y prioridad del tema para la autoridad comunal. No obstante, en la inmensa mayoría de las comunas del país estos recursos propios resultan escasos, por lo que es indispensable captar recursos externos que permitan un nivel total de inversión en deporte adecuado a las necesidades de cada territorio. En la práctica, sin embargo, en casi todas las comunas existe un escaso aporte por parte del Estado y la empresa privada a la gestión deportiva local.

En el caso del financiamiento estatal, los municipios pueden recibir recursos públicos para financiar acciones en materia deportiva a través de la modalidad de fondos concursables o donaciones privadas con beneficios tributarios. No obstante, la participación en estos mecanismos es baja, debido a los reducidos montos disponibles y a las complejidades administrativas de los procesos de selección de proyectos, transferencia de recursos y rendición de cuentas.

Estos fondos también están abiertos a las organizaciones deportivas y sociales. No obstante, la gran mayoría de ellas no cuenta con la información, la capacitación ni el apoyo necesarios para poder formular proyectos de calidad. O bien, se encuentran legalmente inhabilitados para participar de estas instancias por algún problema administrativo.

La empresa privada, por su parte, destina en general sus aportes a acciones de mayor rentabilidad en términos publicitarios o de imagen, como los eventos deportivos masivos. Los municipios, por el contrario, no han logrado generar una cartera de proyectos de inversión atractivos para las empresas, ni cuentan con agentes que sean reconocidos en el ámbito empresarial como interlocutores válidos.

2.1.4. Espacios deportivos municipales

El último catastro de infraestructura deportiva se efectuó el año 2004[(17)], por lo que no existen cifras actualizadas respecto de la disponibilidad de espacios para el deporte en las

distintas comunas. No obstante, diversos estudios en el ámbito local dan cuenta de que, a excepción de algunas comunas donde reside la población de altos ingresos o aquéllas que concentran los grandes recintos deportivos financiados por el gobierno central o regional, la infraestructura deportiva existente no es suficiente para sustentar un mayor desarrollo deportivo comunal.

Si bien existe un gran número de instalaciones, éstas corresponden casi exclusivamente a multicanchas al aire libre, demarcadas para la práctica de disciplinas como baby-fútbol (fútbol sala), básquetbol y voleibol, y en menor medida a gimnasios o polideportivos, por lo que permiten practicar un número muy reducido de disciplinas. Por ende, no existen espacios para deportes de interés de otras personas, ya sean activas o sedentarias.

Además, esta infraestructura en general no cuenta con toda la implementación necesaria ni con un mantenimiento adecuado; y ofrece dificultades importantes para el acceso de personas con discapacidad o dificultades para desplazarse.

2.1.5. Clubes y organizaciones deportivas locales

A lo largo de Chile, las organizaciones deportivas locales constituyen espacios preferentes para la práctica deportiva por una vía asociativa, siendo además portadoras de una rica tradición a nivel local. Por lo tanto, históricamente han sido un actor relevante en el despliegue de las políticas deportivas municipales.

No obstante, presentan en su funcionamiento una serie de deficiencias que limitan seriamente su rol en el desarrollo deportivo comunal, como se relaciona a continuación: un financiamiento basado casi exclusivamente en el aporte personal de los propios deportistas y socios, una gestión financiera rudimentaria, y un bajo nivel de capacitación de sus dirigentes. Ello limita seriamente su capacidad de constituir alianzas con otro tipo de actores, o de generar una planificación orientada al desarrollo institucional.

En consecuencia, la gran mayoría de estas organizaciones desarrollan una relación de subsidiariedad con el municipio, teniendo como única meta la subsistencia, y dejando de lado la búsqueda de logros deportivos o de un crecimiento organizacional en el mediano o largo plazo.

2.2. Gestión Municipal del Deporte

La primera parte de este apartado presenta los modelos de gestión pública del deporte que prevalecen en Chile actualmente. En los últimos años, en el contexto de una creciente toma de conciencia en Chile respecto de los beneficios individuales y colectivos del deporte y la actividad física, ha cobrado fuerza el interrogante respecto de la efectividad de estas estrategias. A pesar de un aumento importante en los recursos públicos destinados a esta

materia, estos esfuerzos no han logrado disminuir de manera significativa las elevadas tasas de sedentarismo (sobre el 80% en las mediciones más recientes[18,19]), ni mejorado los resultados del deporte chileno a nivel internacional (salvo honrosas excepciones).

A nivel local, esta falta de efectividad de las políticas deportivas se explica en parte por la primacía de una lógica asistencialista, que no se orienta hacia la generación de una mayor "cultura deportiva", que permita incrementar en el largo plazo la disposición de las personas y los grupos sociales hacia el deporte y la actividad física.

En esta segunda parte del apartado, se caracteriza la labor que desarrollan los municipios en materia de deporte y actividad física, identificando como ámbitos estratégicos la formación para el deporte, el entorno físico y la promoción del deporte hacia la comunidad.

2.2.1. La oferta deportiva municipal

De acuerdo a un estudio de Katalejo (2012) [20] en 50 comunas del país, se pueden identificar tres tipos de actividades deportivas presentes en ellas:

- **Talleres deportivos**, los cuales se caracterizan por ser actividades con una frecuencia que varía desde una a tres sesiones semanales, y cuyo fin principal es la recreación. La población a la que apuntan los talleres varía bastante, incluyendo población escolar, adultos mayores, personas con discapacidad y mujeres, entre otros, siendo también común que se plantee que estén abiertos "a toda la comunidad". En general, los talleres se efectúan entre los meses de marzo y diciembre en horario vespertino, pese a que también algunas municipalidades desarrollan talleres durante los meses de verano (diciembre, enero y febrero).

- Durante el gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014), se ha desplegado una cantidad importante de recursos para complementar el modelo de talleres con la realización de **eventos deportivos**. Se trata de hitos esporádicos, que apuntan a convocar un gran número de personas y que requieren importantes esfuerzos en la organización, convocatoria y difusión (aspectos comunicacionales).

- En tercer lugar, se encuentran las **competiciones o ligas deportivas**, que tratan fundamentalmente de eventos escolares, o bien de torneos amateurs, que se repiten con cierta regularidad en las comunas y donde el fútbol es el deporte más practicado.

En menor medida, en algunas comunas se suman otro tipo de actividades tales como capacitaciones o exhibiciones deportivas.

Esta caracterización evidencia que la inmensa mayoría de las iniciativas municipales se inscriben dentro de una lógica subsidiaria, enfocándose en ofrecer oportunidades de acceso al deporte y la actividad física a quienes no pueden hacerlo por sus propios medios. En este sentido, constituyen una política social, no una política sectorial o deportiva propiamente tal, y

no contribuyen a generar cambios conductuales o de hábitos en la población a través de la formación temprana de hábitos deportivos ni a la modificación de estilos de vida sedentarios.

2.2.2. Infraestructura y entorno físico

Durante los últimos años, el Estado chileno ha incrementado de manera muy significativa la inversión pública en infraestructura deportiva. Durante este período, destacan nítidamente dos tipos de infraestructura deportiva que han tenido un especial auge:

- La construcción y reconstrucción de estadios y otros grandes recintos deportivos destinados al deporte de alto rendimiento, producto de una iniciativa gubernamental.

- La instalación de **plazas saludables**, solventada con recursos del MINSAL y ejecutada por las municipalidades en el marco del **Plan de Promoción de Salud** de este Ministerio.

En estos procesos, la gran mayoría de los recursos se han ejecutado directamente a través de los organismos centrales de gobierno, por lo que la injerencia de los municipios en el diseño, ejecución y evaluación de estos grandes proyectos de inversión ha sido baja, siendo su principal función la administración y mantenimiento regular de algunos de estos recintos, una vez que le han sido entregados.

Sólo unas pocas comunas del país han contado con recursos propios para invertir en infraestructura deportiva, siendo la construcción de multicanchas y ciclovías los proyectos más frecuentes.

Por otra parte, desde hace más de dos décadas, las políticas de promoción de la salud de los países desarrollados conciben el entorno físico (o entorno urbano) como un factor que puede favorecer u obstaculizar de manera relevante la generación y promoción de una cultura deportiva[21,22,23]. En Chile, recién durante los últimos años ha ido cobrando fuerza la idea de que la infraestructura deportiva debe ser pensada como parte de un entorno físico más amplio, recogiendo las particularidades del lugar y los usos y hábitos de su población circundante con el fin de fortalecer la práctica físico-deportiva.

Desde los gobiernos locales, sin embargo, los esfuerzos se han limitado tradicionalmente a la administración, mantenimiento y renovación de los recintos y espacios deportivos existentes, dejando de lado aspectos claves como la planificación urbana, el transporte o la seguridad ciudadana, entre otros.

2.2.3. Formación para el deporte

El desafío de incrementar la disposición de las personas y los grupos sociales hacia la práctica del deporte y la actividad física supone la modificación de los factores estructurales,

biográficos y culturales que pueden condicionar esta disposición[24]. En este sentido, la formación deportiva temprana representa posiblemente el ámbito más relevante en el cual es factible la intervención del Estado, a través de dos espacios preferentes: las escuelas primarias y las organizaciones deportivas.

En el ámbito local, sin embargo, una parte significativa de las organizaciones deportivas no incluyen entre sus miembros a menores en edad formativa, siendo exclusivamente instancias para la práctica recreativa de jóvenes y/o adultos. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones que sí albergan niños no cuentan con monitores u otros recursos humanos calificados para desarrollar un trabajo formativo.

Las escuelas primarias, en tanto, constituyen espacios preferentes para la formación deportiva inicial, ya que reúnen a los niños en edad formativa y cuentan con profesionales de la Educación Física (profesores), espacios e implementos deportivos. En la práctica, sin embargo, un porcentaje significativo de las escuelas municipales no tienen profesores especialistas en Educación Física en el Primer Ciclo Básico (primer a cuarto año de educación primaria), ni cuentan con una metodología institucionalizada de detección y/o proyección de talentos deportivos hacia el ámbito competitivo.

Estas deficiencias, así como muchas otras que es posible encontrar en el trabajo formativo escolar, no son sino la consecuencia de la falta de un proyecto educativo explícito e integral en el área de la Educación Física en el nivel central, municipal y en las propias escuelas.

2.2.4. Promoción social del deporte

Otro espacio posible de intervención del Estado en esta materia son las campañas de difusión, u otras iniciativas comunicacionales orientadas a que la comunidad tome conciencia de los beneficios de la actividad física y se informe de las alternativas que existen a su alcance para poder practicarla, ya sea a través de los medios de comunicación o de otros espacios de información a la comunidad, como los consultorios (Centros de Atención Primaria de Salud) o las propias escuelas.

A nivel local, sin embargo, los municipios prácticamente no tienen acceso a los medios de comunicación masivos, y el alcance de los medios comunitarios existentes es reducido. Los consultorios, por su parte, están enfocados casi exclusivamente a la atención de enfermos, por lo que realizan muy pocas actividades de “promoción de la salud”, línea de trabajo en la cual se inscribe la promoción del deporte y la actividad física.

Finalmente, un porcentaje importante de las escuelas sí desarrolla algunas iniciativas de promoción de la salud y el deporte, incluyendo campañas de difusión y la apertura de sus instalaciones para la práctica deportiva. No obstante, estas iniciativas carecen de sistematicidad y por lo general limitan su alcance sólo a los alumnos, padres y apoderados, excluyendo a la comunidad aledaña.

3. UNA EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL: MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO, REGIÓN METROPOLITANA, CHILE .

3.1. Antecedentes

Con una superficie de 22,4 km^2, la comuna de Santiago corresponde al distrito céntrico de la ciudad de Santiago (capital de Chile), albergando la sede del poder ejecutivo y concentrando la mayoría de los servicios públicos de nivel nacional. Por ende, es una de las principales comunas del país, desde el punto de vista político, económico y cultural. Posee una población que supera los 200.000 habitantes, aunque su población flotante alcanza a cerca de 2 millones de personas. De acuerdo a las estadísticas del IND, la población que reside en la comuna presenta niveles de sedentarismo superiores al 80%[(25)].

La comuna alberga varios de los barrios más tradicionales de la capital, así como varios clubes deportivos emblemáticos, como Juan Ramsey, Libertad o Mundial Lawn Tennis Club, este último con más de un siglo de existencia. Según antecedentes del registro nacional de organizaciones deportivas del IND la comuna contaba, a noviembre del año 2011, con un total de 522 organizaciones registradas.

Para la gestión deportiva en la comuna, la Municipalidad de Santiago cuenta con una Dirección de Deportes y Recreación (DDyR) que depende administrativamente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO). Este organismo fue creado en 1969, con motivo de la construcción de la Piscina Municipal, y desde su creación hasta el año 2012 sólo había tenido cuatro directores, manteniéndose en su cargo desde 1993 una misma persona.

Desde el punto de vista organizacional, la DDyR posee una estructura administrativa clásica, de tipo piramidal, encabezada por una Dirección, bajo la cual se ubican tres jefaturas de áreas o departamentos. De éstas depende el personal de apoyo, el cual presta servicios tanto a la Dirección como a las jefaturas. El año 2012 contaba con una dotación total de 63 funcionarios, incluyendo profesores, monitores y auxiliares, vinculados a través de diferentes tipos de contrato.

Al respecto, es importante considerar que la mayoría de los profesionales con responsabilidades administrativas provienen del área de la Pedagogía y, en especial, del campo de la Educación Física, de manera que sus conocimientos y capacidades se orientan hacia la ejecución de talleres y otras instancias deportivas, a nivel comunitario, formativo y/o competitivo, sin contar con conocimientos relativos a la planificación y administración.

Por otro lado, en la temporada estival (diciembre a marzo) el personal de apoyo se incrementa significativamente, con el fin de atender a los usuarios de las dos piscinas municipales y otras varias actividades de temporada.

En lo relativo a la infraestructura, existen 15 recintos deportivos municipales administrados por la DDyR, que se detallan a continuación:

Tipo de Recinto	Nº
Multicanchas vecinales	10
Polideportivo	1
Gimnasio	1
Patinódromo	1
Piscinas municipales	2

Tabla 2. Recintos deportivos administrados por la DDyR de Santiago
Fuente: elaboración propia

Los procedimientos de administración y mantenimiento de recintos deportivos, y de realización de las diversas prácticas deportivas están contenidos en un Manual de Procedimientos y Funciones, que se actualiza esporádicamente.

Las áreas de trabajo de la DDyR se organizan de acuerdo a cinco **fichas de inversión**, que orientan la distribución de los gastos en recursos humanos y en bienes o servicios. La **Tabla 3** presenta estas fichas para los años 2011 y 2012:

Año 2011	Año 2012
Solo deporte (talleres deportivos diversos)	Talleres deportivos Comunitarios
Deporte, Recreación y familia	Actividades recreativas familiares en espacios públicos
Administración e implementación de recintos deportivos	Infraestructura Deportiva Comunal
Administración Piscinas	Administración Piscinas
Torneos y competencias	Desarrollo de organizaciones deportivas.

Tabla 3. Fichas de Inversión 2011-2012, DDyR Municipalidad de Santiago
Fuente: Balances de Gestión Integral DDyR, 2011-2012.

De acuerdo al balance 2011, las actividades organizadas por la DDyR congregaron a más de 6.500 participantes (considerando que una misma persona puede participar más de una vez), incluyendo los talleres anuales regulares (más de 10 meses) y los talleres de verano. A ello se suman más de 3 mil personas que han participado en los 4 torneos organizados o financiados por la DDyR (fútbol sala, voleibol, básquetbol y patín carrera). Por otro lado, anualmente se contabilizan más de 500 mil usuarios de los distintos recintos deportivos municipales administrados por la DDyR.

3.2. Intervención

En 2011, la Municipalidad de Santiago decide crear una Unidad Técnica al interior de la Dirección de Deporte y Recreación. Esta unidad se compuso de dos personas, una con funciones de carácter administrativo, y la otra de carácter técnico-deportivo.

El primero es responsable de la coordinación y gestión administrativa de la Dirección, asumiendo las siguientes funciones principales:

- Coordinar las actividades a desarrollar, en conjunto con los equipos de los programas (recursos, plazos, responsables, etc.).
- Administrar un sistema de seguimiento de la planificación.
- Informar a la Dirección sobre los puntos críticos en la gestión de las actividades.
- Estructurar un plan de difusión de la oferta deportiva.
- Coordinar reuniones técnicas entre los equipos.

Las funciones del encargado técnico-deportivo, en tanto, comprenden las siguientes:

- Sistematizar las líneas de acción existentes en la DDyR.
- Proponer y planificar nuevas líneas de acción.
- Diseñar estrategias para la evaluación de los programas implementados, en conjunto con los diversos jefes de programas.
- Entregar informes a la Dirección sobre diferentes temáticas.

Como primera tarea de la Unidad Técnica, en 2011-2012 se efectuó un análisis participativo de la estructura de la DDyR, y de la mayoría de sus acciones o actividades regulares. Sobre la base de este análisis se propone una nueva estructura operativa basada en tres grandes programas, en los que se concentraron todas las líneas de acción que efectivamente ejecutaba las DDyR hasta esa fecha, algunas de las cuales no estaban insertas en las Fichas de Inversión preexistentes (**Tabla 3**). Estos programas se presentan en la **Tabla 4**:

Programas	Líneas de Acción 2012
DEPORTE Y RECREACIÓN COMUNITARIO	Deporte Recreativo en Espacios Públicos: "eventos" (plaza, calle, parque)
	Eventos piloto para adultos mayores y personas con discapacidad
	Talleres deportivos comunitarios
	Deporte en tu barrio: actividades en multicanchas, conjuntos habitacionales privados y máquinas de ejercicio al aire libre
INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA COMUNAL	Unidad administrativa
	Coordinador de multicanchas
	Coordinador polideportivos y patinódromo
	Recaudador General

DESARROLLO DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	Apoyo a Organizaciones Deportivas
	Torneos, competencias y selecciones

Tabla 4. Reestructuración Programas DDyR, Municipalidad de Santiago
Fuente: elaboración propia

Para cada uno de los programas presentados en la **Tabla 4** se construyeron objetivos generales y específicos, se definieron actividades y responsabilidades, y se delimitaron funciones para cada encargado del programa. Estas definiciones fueron producto de un proceso participativo, que incluyó la discusión con cada uno de los jefes de programas y con los agentes estratégicos de nivel superior (académicos y jefes superiores) e inferior (encargados de líneas de acción, dirigentes de organizaciones sociales usuarias de los programas).

Para facilitar el seguimiento de los programas, se ajustaron algunos indicadores con los cuales éstos eran medidos, realizando tres grandes definiciones:

- **Persona única**: usuario de los servicios prestados por la DDyR. Cada persona única es identificada a través de su Rol Único Nacional (RUN).

- **Beneficiarios:** todos los vecinos(as) que participan en eventos deportivos en espacios públicos, o practican alguna actividad deportiva- recreativa de forma regular en los talleres deportivos municipales.

- **Atenciones:** prestaciones de servicios a personas por parte de la DDyR. Incluye el uso de recintos y la participación en actividades, eventos, asesoría y capacitación a organizaciones comunitarias.

Sumado a esto, se construyó un nuevo indicador de **adhesión o fidelización,** entendida como el grado de regularidad de participación de los vecinos en las actividades organizadas por la Dirección.

La nueva estructura operativa propuesta por la Unidad Técnica incorporó explícitamente dos unidades de apoyo a la Dirección**,** para el óptimo desarrollo de cada una de las líneas de acción que implementa la DDyR.

- **Unidad Operativa:** encargada de proveer y resguardar los insumos necesarios para la implementación de **todos los programas**. Anteriormente esta Unidad sólo realizaba mantenciones básicas de los recintos deportivos administrados por la DDyR.

- **Unidad Administrativa:** encargada del control y gestión de los **recursos humanos**. Debido a la gran cantidad de personal que maneja la DDyR (especialmente encargados de recintos deportivos, monitores y profesores de talleres), se estableció una unidad administrativa interna a cargo de estas tareas. Adicionalmente, esta Unidad desempeña tareas de secretaría para la Dirección.

Finalmente, se propuso el establecimiento de dos instancias de coordinación, que permitieran la participación de los funcionarios y el seguimiento de las diversas tareas y compromisos:

- Reuniones semanales de jefaturas.
- Reuniones mensuales de cada uno de los equipos.

3.3. Resultado de la intervención.

Transcurridos 13 meses desde la constitución de la Unidad Técnica (3 meses de análisis y 10 de intervención), el balance efectuado por esta unidad evidenció los siguientes resultados parciales:

En primer lugar, desde el punto de vista del **ambiente laboral**, los funcionarios acogieron de buena manera los cambios, destacando su rol en la fase de análisis participativo. Sin embargo, al comenzar la puesta en marcha de la nueva estructura, se evidenciaron dificultades en la comunicación interna y un alto grado de resistencia al cambio por cada uno de los agentes participantes, siendo la frase más escuchada "*pero si siempre lo hemos hecho igual"*. Esto se intentó revertir a través de ajustes al modelo y establecimiento de acuerdos formales.

Desde el punto de vista del **modelo de gestión**, se debieron realizar tres ajustes para su mejor funcionamiento:

- El programa "Deportes y Recreación Comunitarios" fue **dividido** en los programas "Deporte Comunitario", a cargo de todos los talleres regulares; y el programa "Actividades Recreativas en Espacios Públicos", con todas las prácticas físico-recreativas realizadas en espacios públicos tales como calles, plaza, parques, etc. Este cambio se debió a incompatibilidades de tiempo para una correcta administración y supervisión de ambos programas por la misma persona.

- Se establecieron **dos nuevas unidades administrativas internas**, específicamente para la gestión de recursos humanos de profesores y monitores de los programas con mayor personal.

- Para adecuarse a los estatutos que rigen la Administración Pública y al estilo de liderazgo centralizado que caracteriza a la DDyR, la Unidad Técnica pasó a ser una entidad de apoyo **sólo a la Dirección**, y ya no a cada uno de los programas, prestando apoyo a éstos sólo en casos particulares encomendados por ésta.

De este modo, quedó conformada la estructura administrativa definitiva de la DDyR, la cual se presenta en la **Imagen 1**:

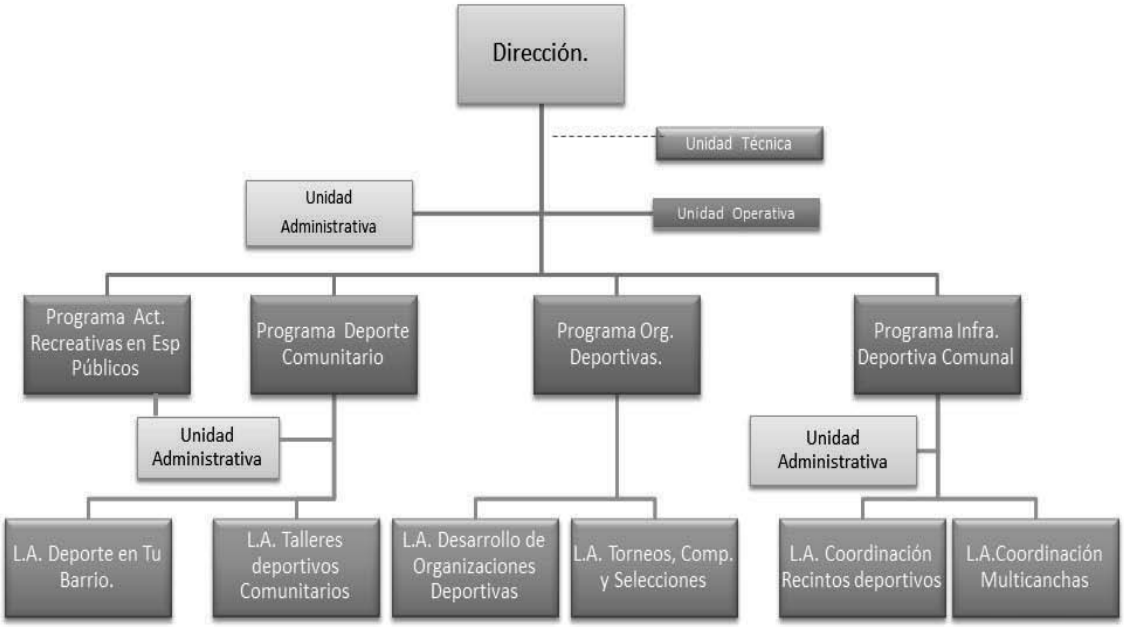


Imagen 1. Estructura Administrativa 2012-2013. DDyR, Municipalidad de Santiago
Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista del desarrollo de los **programas** de prácticas físico-deportivas propiamente dichas, se logró establecer clasificaciones de los diversos talleres deportivos comunitarios, realizando dos grandes distinciones asociadas a su finalidad.

1. Talleres **recreativos**, orientados a la salud. Fueron organizados con una frecuencia mínima de dos por semana, y dirigidos por profesionales o especialistas. Incluyen actividades como baile entretenido o gimnasia para adultos mayores, entre otros.

2. Talleres **formativos**, orientados a los procesos de enseñanza y aprendizaje (escuelas) de disciplinas deportivas como fútbol sala, básquetbol, patín carrera, karate, etc. Su frecuencia mínima era de tres veces por semana.

Para ambos tipos de talleres se establecieron indicadores que permitieran identificar el número de personas únicas que eran atendidas por la DDyR. En esta misma línea se establecieron parámetros básicos de calidad de las actividades, lo que se evalúo a nivel piloto mediante una supervisión técnico-metodológica de carácter representativo.

El indicador de adhesión desarrollado por la Unidad Técnica se aplicó de manera piloto en el programa “Eventos Recreativos en Espacios Públicos”, iniciativa que comprende actividades que se realizan en espacios públicos con una frecuencia menor a dos veces por semana. Ello permitió identificar y cuantificar grupos de personas que participan de forma regular en estas actividades, y evaluar el grado de adhesión de la comunidad a las actividades ofrecidas por la

DDyR. En los análisis preliminares se observaron niveles de adhesión por encima del 50%, llegando en algunas actividades a sobrepasar el 80% (en períodos de 8 semanas seguidas de medición).

En lo que respecta al **desarrollo de las organizaciones deportivas**, primeramente se identificaron las organizaciones de la comuna existentes en el registro del IND, para luego desarrollar capacitaciones para la formulación de proyectos y establecer una vinculación activa con algunas organizaciones estratégicas. Además, se fortaleció el sistema de competencias locales y se construyó una forma de apoyo a los deportistas de alta competición de la comuna, sustentada bajo el formato de concurso público, para lo cual se construyeron bases de postulación y criterios de evaluación para la entrega de los recursos, resguardando espacios para la inclusión de los adultos mayores, personas con discapacidad y pueblos originarios. Se logró de este modo que postularan más de cincuenta deportistas, beneficiándose finalmente a casi una veintena de personas en once disciplinas distintas.

Por último, desde el área de la **infraestructura** deportiva disponible, se logró la construcción de un reglamento general de recintos deportivos municipales, con el cual se entregó un estándar de servicios para todos los recintos administrados por la DDyR. Además, se establecieron supervisiones regulares a la totalidad de los recintos, coordinando con la Unidad Operativa todas las necesidades básicas de mantenimiento de éstos. También se fortaleció el sistema de capacitaciones de los funcionaros que son parte de este área.

4. UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DEPORTIVO MUNICIPAL .

4.1. Contexto y Origen de la Iniciativa

Desde sus orígenes en 2006, una de las líneas estratégicas de investigación social de nuestro equipo, agrupado bajo la figura de Investigaciones Sociales Katalejo, ha sido el diagnóstico de diversas realidades sociales como insumo para el diseño, evaluación y fortalecimiento de las políticas deportivas. Considerando el rol estratégico que le cabe a los municipios en el despliegue de estas políticas, según se expone en los apartados precedentes, esta línea de investigación se ha enfocado de manera preferente (aunque no exclusiva) en el ámbito local.

Los resultados de nuestras propias investigaciones en este ámbito, así como la revisión de los aportes de los escasos investigadores y centros de estudios que abordan estas temáticas en Chile y en el concierto iberoamericano en general, fueron poniendo de manifiesto la importancia de considerar las particularidades de cada territorio y grupo humano en las instancias de promoción y desarrollo del deporte y la actividad física. En particular, aparecía como un aspecto clave la incorporación de la comunidad, no sólo como beneficiarios o

receptores de la ejecución de determinados programas o proyectos, sino también en las instancias de planificación y diseño de éstas, considerando sus posibilidades reales, sus necesidades, expectativas y preferencias.

Estas ideas son las que dieron forma al proyecto "Generación de una estrategia modelo de desarrollo deportivo comunal" [(26)], iniciativa orientada a generar un modelo para la elaboración de un plan deportivo comunal, basado en un diagnóstico exhaustivo de cada realidad comunal, y construido en función de las demandas y compromisos de los actores locales. Este proyecto fue desarrollado durante el año 2009, con financiamiento del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (Fondeporte) del IND y el apoyo de dos municipios de la ciudad de Santiago: Lo Prado y San Joaquín. Como resultado del trabajo realizado, a fines de ese año se entregó a autoridades y dirigentes deportivos de cada una de estas comunas un documento titulado "Diagnóstico para el desarrollo deportivo comunal".

Entre otros aspectos, este proyecto permitió diseñar una metodología para la elaboración de un diagnóstico de la realidad local en materia de deportes y actividad física, y validarlo a través de su aplicación en dos comunas con distintos modelos de gestión deportiva municipal (Departamento de Deportes en el caso de Lo Prado y Corporación Municipal de Deportes en San Joaquín).

Esta metodología se presenta a continuación, incluyendo el detalle de las actividades de levantamiento de información realizadas, y un modelo para organizar y analizar la información con miras a contar con un diagnóstico integral de cada comuna, que sirva como base para la planificación y gestión deportiva local.

4.2. Metodología de Investigación

La metodología de investigación para la elaboración de diagnósticos deportivos comunales es de tipo mixta, cuantitativo-cualitativa, y considera la realización de 6 tipos de actividades.

Revisión de fuentes secundarias
Recolección y sistematización de antecedentes relacionados, directa o indirectamente, con la gestión deportiva comunal. Entre éstos se cuentan: catastros municipales de infraestructura deportiva, registros de organizaciones deportivas, planes de desarrollo comunal (PLADECO), registros de establecimientos educacionales, documento de política deportiva comunal y proyectos deportivos que hayan recibido o postulado a financiamiento público.

Entrevistas semiestructuradas
Realizadas a autoridades y funcionarios municipales y otros actores locales relevantes. Estas entrevistas buscan caracterizar y recoger percepciones respecto de la gestión municipal del deporte: valoración del deporte, tipo de institucionalidad, recursos, coordinación con otros departamentos, oferta de actividades, entre otros aspectos.

Observación de infraestructura deportiva
Se elaboró una pauta de observación de la infraestructura deportiva pública existente en ambas comunas. Con esto se buscó evaluar los aspectos físicos generales (medidas perimetrales, estado de superficies), existencia y estado de demarcación, disponibilidad de implementos deportivos, accesibilidad y condiciones del entorno, entre otras. Esta pauta se aplicó en terreno en la totalidad de las instalaciones deportivas públicas (sin considerar la de establecimientos educacionales) existentes en el territorio local.

Encuesta a población comunal
Aplicación de una encuesta presencial (en hogares) a una muestra representativa de adultos (mayores de 18 años) de la comuna. Para ello, se utilizó un muestreo aleatorio en 3 etapas: manzanas, hogares y personas. El criterio de selección del entrevistado fue según cuota socio-demográfica de sexo y tramos de edad. El cuestionario utilizado buscó evaluar aspectos tales como hábitos de actividad física, percepción de la gestión deportiva del municipio, vinculación con clubes deportivos, establecimientos educacionales y otras organizaciones, y expectativas en torno al desarrollo deportivo.

Encuesta a encargados de Educación Física de escuelas
Se aplicó una encuesta presencial a los encargados de Educación Física de los establecimientos educacionales de ambas comunas, de todos los niveles de enseñanza y tipos de dependencia (públicos o privados). El cuestionario utilizado buscó evaluar aspectos tales como valoración institucional del deporte, tipo de trabajo en Educación Física, formación inicial en deportes, trabajo con talentos deportivos y promoción social del deporte.

Encuesta a organizaciones deportivas
Se aplicó una encuesta presencial o telefónica a una muestra representativa de dirigentes de clubes deportivos de la comuna, a partir de los registros del IND y del municipio.

4.3. Modelo de Análisis de la Información

Una vez sistematizada la información de cada una de estas técnicas de levantamiento de información por separado, se realizó un análisis integrado, mediante la elaboración de un "Árbol de Problemas". Este modelo permite identificar el problema central y jerarquizar sus causas y efectos.

Así, y en función del marco teórico utilizado, se definió como problema central en ambas comunas el "subdesarrollo deportivo comunal", entendido como un aprovechamiento insuficiente de los recursos económicos y sociales que existen en el territorio local para lograr una mayor y mejor práctica físico-deportiva.

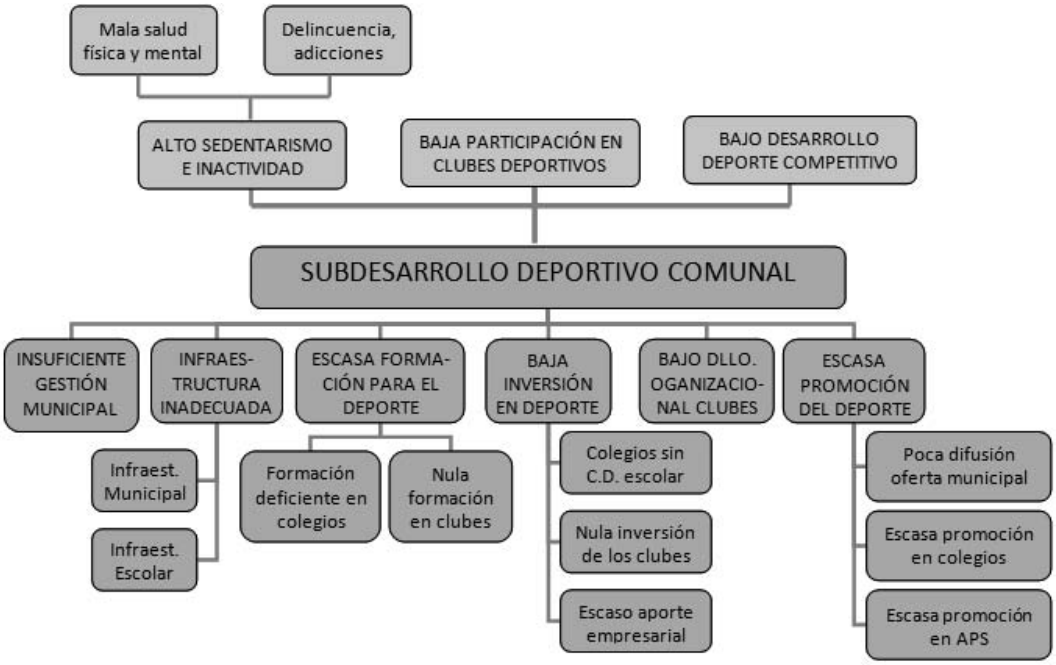


Imagen 2. Esquema general del árbol de problemas
Fuente: elaboración propia

Los principales efectos de este subdesarrollo son los siguientes:

- Altos niveles de sedentarismo e inactividad: esto origina problemas importantes de salud física y mental, limita las alternativas de esparcimiento, atenta contra la formación integral de niños y jóvenes, y aumenta la prevalencia de conductas delictuales y adicciones.

- Baja participación en clubes deportivos: genera un debilitamiento del tejido social y un escaso aprovechamiento de los espacios públicos.

- Bajo desarrollo del deporte competitivo: limita las posibilidades de integración social vinculadas a estas actividades (oportunidades laborales y educativas).

Como causas primarias del subdesarrollo deportivo comunal, en tanto, se identificaron las siguientes:

- Gestión municipal insuficiente: escasez de recursos, de planificación y de institucionalización para la gestión local del deporte.
- Infraestructura deportiva inadecuada: poco variada, no apta para el deporte competitivo y con barreras físicas y administrativas de acceso.
- Escasa formación para el deporte: tanto en establecimientos educacionales como en clubes deportivos.

- Bajo nivel de inversión en deporte: no se captan recursos adicionales que complementen el escaso presupuesto propio de los municipios.
- Bajo desarrollo organizacional de los clubes: apuntan sólo a la subsistencia, les falta capacidad de gestión, capacitación y redes institucionales más allá del municipio.
- Escasa promoción social del deporte: tanto desde el municipio como desde los establecimientos educacionales y centros de salud.

4.4. Estrategia de Intervención

El árbol de Medios-Fines, derivado del Árbol de Problemas, constituye la base para la definición de los objetivos de un Plan de Desarrollo Deportivo Local. En consecuencia, se estableció un modelo general de intervención, que debe perseguir los siguientes resultados:

1. Un modelo institucionalizado de gestión deportiva municipal, con planificación y RR.HH adecuados.
2. Infraestructura deportiva de calidad, apta para la práctica de diversas disciplinas y accesible a toda la comunidad.
3. Desarrollo de instancias de formación para el deporte en todos los establecimientos educacionales municipales y en los clubes deportivos que trabajan con niños y jóvenes.
4. Incremento sustantivo en el acceso a financiamiento externo para proyectos deportivos.
5. Incremento en la capacidad de gestión de los clubes deportivos.
6. Entrega a la comunidad de información respecto de la importancia del deporte y la actividad física y la oferta existente para su práctica.

Para la consecución de cada uno de ellos, se identificaron una serie de actividades concretas. Sin embargo, transformar estas propuestas en un plan de desarrollo deportivo comunal propiamente dicho, supone, al menos, tres desafíos claves:

1. El respaldo decidido y compromiso del municipio en su conjunto.
2. Abrir instancias de participación ciudadana para la socialización y discusión de los resultados del diagnóstico, que puedan incidir en la gestión municipal.
3. Definir plazos, recursos, responsabilidades e indicadores de evaluación.

5. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. DURAN, MANUEL (2009). Medicalización y disciplinamiento. La construcción higienista del espacio femenino, 1850-1920. *Nomadías, Revista del centro de estudios de género y cultura de América Latina. Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad de Chile*, p. 123.
2. INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES (2001). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte*, p. 16.

3. KATALEJO (2010). Caracterización e impacto social de la inversión pública en deportes y actividad física. *Proyecto Fondeporte* (IND). Código 1000120002, p. 18
4. Ibídem, p. 18.
5. MINISTERIO DEL INTERIOR (2010). Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Ley Nº 18.695. *Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*. Actualización a Abril 2010 - 5ª Edición. Artículo 1, Párrafo 1, Título 1.
6. MUÑOZ, CRISTIAN (2001). Historia de la Dirección General de Deportes y recreación, las políticas estatales de fomento al deporte. *DIGEDER 1948-2001*. ISBN 956-8141-00-6.
7. DURAN (2009). Op.cit.
8. MUÑOZ (2001). Op.cit, p. 36.
9. Ibídem, p. 76.
10. Ibídem, p. 96.
11. Ibídem, p. 98.
12. Ibídem, p. 107.
13. MINISTERIO DEL INTERIOR (2010). Op. cit.
14. MEDIA (2007). La gestión Municipal del Deporte y la Actividad Física: diagnóstico y estrategias. *Proyecto Fondeporte* (IND). Código 0715120373.
15. KATALEJO (2012). Las ciencias del deporte como insumo para la generación de políticas públicas para el desarrollo humano. *Proyecto Fondeporte* (IND). Código 1200120042.
16. KATALEJO (2010). Op.cit.
17. CHILEDEPORTES, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2006). Primer catastro nacional: instalaciones y recintos deportivos. *Enfoques estadísticos. Boletín informativo del (INE)*.
18. INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, ALCALÁ CONSULTORES (2010). Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, año 2009.
19. INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN (2012). Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población Chilena, año 2012.
20. KATALEJO (2012). Op.cit.
21. SALLIS, J.F. Y OTROS (2004). Active Transportation & Physical Activity. *Transportation Research Part A 38* (2004) 249–268.
22. CERVERO, R. Y KOCKELMAN, K. (1997). Traffic demand and the 3Ds: Density, diversity, and design. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, vol.2 (1997) 199–219.
23. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2008). Informe sobre la salud en el mundo 2008. En http://www.who.int/whr/2008/es/
24. ALCALA (2009). Propuesta para el diseño de estrategias efectivas de reducción de la inactividad física. *Proyecto Fondeporte* (IND) Código 0900120029.
25. Ibídem.
26. KATALEJO (2009). Generación de una estrategia modelo de desarrollo deportivo comunal. *Proyecto Fondeporte* (IND) Código 913120056.

COLOMBIA

EL DEPORTE MUNICIPAL EN COLOMBIA

O DESPORTO MUNICIPAL NA COLÔMBIA

Diana Pahola Brunal Berrocal
Profesional en Deporte (Institución Universitaria Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid)
Especialista en Gerencia Integral (Institución Universitaria Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid)
Abogada (Universidad de Medellín)
Coordinadora de los Juegos Deportivos Ciudad de Medellín 2009 - 2013
(Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER)
Correo electrónico: diabru2012@hotmail.com

0. GLOSARIO [1]

ACTIVIDAD FÍSICA. Actividades estructuradas y dirigidas que dinamizan el cuerpo humano, permitiendo a través del movimiento bienestar al organismo, salud física y mental (grupos de adultos mayores, grupos de aeróbicos, grupos de población con diferentes tipos de discapacidades, entre otros).

APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE. Uso constructivo que el ser humano hace de su tiempo libre, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sicobiológica (Ley 181 de 1995 Artículo 5º).

DEPORTE. Conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales (Ley 181 de 1995 Artículo 15º).

ENTE DEPORTIVO MUNICIPAL. Organización en los **municipios** o distritos que planea, organiza, ejecuta y evalúa los programas para el **deporte**, la **recreación**, el **aprovechamiento del tiempo libre** y la educación extraescolar, de conformidad con los acuerdos que para tal fin expidan los Concejos Municipales o distritales. No podrá existir más de un ente deportivo municipal o distrital por cada entidad territorial (Ley 181 de 1995 Artículo 68º).

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Proceso de articular elementos de gestión tales como sistemas, aplicaciones, controles, soluciones, metodologías, entre otras, encaminados a garantizar la efectiva provisión del servicio **deportivo**, **recreativo** y de **actividad física** en cada **municipio**, obedeciendo a los lineamientos del Sistema Nacional de Deporte Colombiano.

MUNICIPIO. Entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley, y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio (Ley 136 de 1994).

RECREACIÓN. Proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de **actividades físicas** o intelectuales de esparcimiento. (Ley 181 de 1995 Artículo 5º).

SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE. Conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al **deporte**, la **recreación**, el **aprovechamiento del tiempo libre**, la educación extraescolar y la educación física.

1. BREVE HISTORIA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN COLOMBIA .

En Colombia, el deporte adquirió importancia como institución y organización a partir de la expedición del Decreto 2343 de 1968 (Diario Oficial 33221, miércoles 20 de enero de 1971), por el cual se dictan normas para la organización y el funcionamiento de las Juntas Administradoras de Deportes y a través del cual se creó el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte (*Coldeportes*), iniciativa liderada por el doctor Carlos Lleras Restrepo. Posteriormente, en 1969, se crean las Juntas Administradoras de Deportes, en el Distrito Especial de Bogotá y en las capitales de cada uno de los Departamentos de Colombia. Los actos de sus funcionarios, así como la administración de sus fondos, estaban sujetos al régimen disciplinario y fiscal de los gobiernos departamentales y del distrito especial de Bogotá. Posteriormente, con el propósito de otorgarle mayor autonomía administrativa y financiera a estas entidades, la Ley 49 de 1983, bajo la figura de unidades administrativas especiales del orden nacional, crea las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes, las dota de vida jurídica y patrimonio propio, y las subordina a los planes y controles del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte.

Hay dos momentos importantes que marcan la orientación actual del deporte colombiano, uno fue la Constitución política de Colombia (1991), que eleva el reconocimiento del deporte, la recreación y la educación física convirtiéndolo en parte de los derechos sociales, y el segundo fue el acto legislativo 002 del año 2000, que lo estimó como parte del gasto público social, además de ubicarlo en función del desarrollo integral del individuo, del mejoramiento de la calidad de vida y de la salud[(2)].
En el año 1995 con la expedición de la Ley 181, se modificó el nombre por Instituto Colombiano del Deporte. *Coldeportes* conservó la misma naturaleza jurídica y continuó adscrito al Ministerio de Educación Nacional. De igual forma se estableció la obligación de incorporar a los respectivos Departamentos, las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes como entes deportivos de orden departamental e incorporar a los municipios, las Juntas Locales de Deportes, como Institutos descentralizados. Se crea entonces el Sistema Nacional del Deporte, integrado por el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte, los Entes Deportivos Departamentales, los Entes Deportivos Municipales y Distritales, el Comité Olímpico Colombiano, y las Federaciones Deportivas Colombianas. Asimismo, la Ley 181 de 1995 definió una nueva estructura administrativa del sector, la cual traslada las responsabilidades de las políticas regionales a los Departamentos y municipios, articulando y facilitando la orientación de los objetivos y estrategias del desarrollo deportivo y social del país.

Posteriormente, el Instituto estuvo adscrito al Ministerio de Cultura, en virtud del Decreto Presidencial 1746 de 2003 (Diario Oficial No. 45.229, de 25 de junio de 2003), por el cual se determinan los objetivos y estructura orgánica del Ministerio de Cultura. En él se referencia que con el fin de racionalizar la organización y funcionamiento de la Administración Pública es pertinente adscribir al Ministerio de Cultura el Instituto

Colombiano del Deporte- *Coldeportes*- ya que el deporte,, en sus distintas manifestaciones, forma parte de la identidad nacional y de los valores culturales de la nación, por lo que, en consecuencia, es parte de la cultura nacional. Actualmente, *Coldeportes* es el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, de acuerdo con el Decreto 4183 de 3 de noviembre de 2011 (Diario Oficial No. 48.242 de 3 de noviembre de 2011). Es un organismo rector del más alto nivel que se encarga de fortalecer la política pública del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre. Este organismo planificará, dirigirá y coordinará el Sistema Nacional del Deporte, y dentro de él actuará sobre al Deporte Formativo, entendido éste como aquél que contribuye al desarrollo integral del individuo siguiendo procesos de iniciación, formación y perfeccionamiento del deporte en el contexto del sector educativo y en programas desescolarizados de escuelas de formación. Asimismo, se ocupará como un escenario de recreación y desarrollo físico de la comunidad que procura integración, descanso y creatividad.

El Sistema Nacional del Deporte es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física (Art 46, ley 181 de 1995). Su objetivo principal es generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos[3].

Forman parte del Sistema Nacional de Deporte, el Instituto Colombiano del Deporte como ente rector; los Entes Departamentales, Municipales y Distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, y todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades (**Véase Imagen 1**).

Imagen 1. Sistema Nacional del Deporte Colombiano.
Fuente: Elaboración propia.

Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley (Art. 339 Constitución Política de Colombia).

Es importante destacar que la tendencia en Colombia, de acuerdo a su actual *Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la educación Física y la Actividad Física, para el desarrollo humano, la convivencia y la Paz 2009 – 2019*[4], es trascender sobre la discusión de la mayor importancia del deporte sobre la recreación o del deporte sobre la Educación Física. Estas actividades se subordinan hoy al desarrollo humano, a la convivencia y a la paz como propósitos nacionales de la política social.

El desafío del Sistema del Deporte Colombiano es la transición de una visión centralista a una construcción de planes y programas de forma participativa, concertada y descentralizada en los Departamentos, que a su vez direccionen los planes y programas de los municipios, de tal forma que haya autonomía en el diseño y ejecución de las acciones de cada organización, sin perder la armonía que engrana el sistema.

Los Concejos Municipales son una de las instituciones más representativas del derecho constitucional y administrativo. Constituyen el espacio democrático por naturaleza, en cuanto allí se discuten y analizan los problemas del municipio y se imparten las orientaciones políticas, administrativas y económicas específicas para atender las necesidades básicas de la población[5]. Los Concejos Municipales son quienes determinan la partida presupuestal que asignan al deporte, la recreación y la actividad física en cada municipio, dependiendo esto de la priorización de acuerdo a los planes de desarrollo municipales.

Este punto es fundamental porque es donde la política pública para el deporte se torna de gran importancia para el sostenimiento de los programas que orientan el cambio en términos de un deporte para el desarrollo, la convivencia y la paz, incluyente de todos los segmentos sociales. La política pública del deporte y la recreación en Colombia se enmarca en los principios constitucionales y en los planteamientos de los planes nacionales de desarrollo que reconoce al deporte y a la recreación como Derecho Fundamental, en el marco de los llamados derechos humanos de segunda y tercera generación[6].

Las políticas por mandato constitucional (Art 339 al 343) se expresan en planes de desarrollo cuya estructura, forma y alcance están regulados por la Ley Orgánica de Planeación (Ley 152 de 1994) y su interpretación ha sido establecida por la jurisprudencia de la Corte Constitucional en diversas sentencias (C- 524 de julio de 2003).

El hecho de que el deporte y la recreación sean reconocidos como derechos sociales y que sean parte del gasto público social, genera obligaciones y oportunidades para la gestión pública, obligada a garantizar estos derechos mediante la prestación de un servicio público de deporte, recreación, educación física y actividad física.

El gasto público social cuenta con recursos del sistema general de participaciones; el numeral 12 del artículo 74 de la ley 715 de 2001, que dicta normas orgánicas en materia de recursos y competencias, estipuló que "*será función de los Departamentos coordinar acciones entre los municipios para desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio*". El numeral 7 del artículo 76 de la misma ley establece que, en materia de deporte y recreación, "*los municipios deben planear y desarrollar los programas y actividades en estas materias y construir, administrar, mantener y adecuar los escenarios deportivos*".
Los municipios son responsables de la prestación de los servicios públicos de deporte, recreación, educación física, actividad física y aprovechamiento del tiempo libre. Para ello cuentan con recursos, o en su defecto, deben destinar parte de ellos al cumplimiento de las

metas trazadas por las políticas sectoriales y coordinadas desde el nivel departamental por los entes deportivos respectivos.

El sector del deporte se ha visto abocado a establecer políticas públicas para el sector deportivo, de manera que el direccionamiento de las entidades y organizaciones obedezca a unos procesos en concordancia con las necesidades de la población, en condiciones de igualdad, permitiendo el acceso de todos a la práctica deportiva.

La política pública orienta al cambio en las organizaciones municipales en términos de un deporte para todos, orientado al desarrollo de la cultura ciudadana, la convivencia, la paz, e incluyente con todos los segmentos sociales. Las políticas públicas en el sector del deporte son una herramienta cuya construcción es participativa y mediada por el Estado, son el medio para que todos los grupos asuman la responsabilidad mancomunada de definir las líneas y los objetivos de la política e identificar la manera de gestionarlas, con la premisa de que esto se logra mediante la participación de los pertenecientes al sector.

En Colombia, la política pública se expresa en planes de desarrollo. Por tanto, estos contemplan líneas de trabajo que dan norte a las acciones que orientan el operar deportivo de cada municipio.

Es necesario generar los espacios académicos para incentivar y reforzar la formación de personal idóneo que dirija y administre los Entes Deportivos Municipales y otros organismos del sector que influyen en el desarrollo del deporte a nivel municipal. Es indispensable cualificar el perfil de todas las personas que desempeñan cargos gerenciales, administrativos y de gestión, mejorando de esta manera los resultados en los procesos de planificación y el progreso del deporte.

La gestión del deporte en los municipios de Colombia está garantizada desde la legislación con algunos recursos, que, no obstante, no han sido evidentemente suficientes para llegar a toda la población de los municipios con programas formativos y de desarrollo a través de los cuales se generen procesos de mejoramiento en el sector. Por otro lado, en los casos en que se ha contado con partidas presupuestales importantes se ha carecido de personal idóneo que con conocimiento y experiencia pueda generar cambios significativos. Se evidencia que se han generado avances en lo relacionado con la práctica deportiva y se vienen implementando procesos de iniciación, formación y desarrollo importantes que han permitido potencializar algunos talentos y figurar en competencias de rango internacional. Sin embargo, aún el camino por recorrer es arduo y amerita mucha más disposición de los líderes políticos en manos de quienes se determinan las priorizaciones de recursos y las asignaciones presupuestales, con el compromiso hoy de optimizar los recursos de los que dispone cada Ente Municipal.

El deporte a nivel municipal encuentra con otro referente en el sector privado a los “Clubes Deportivos” (Decreto Ley 1228 de 1995). Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.

Evidenciándose que la orientación del club deportivo es el fomento de la práctica deportiva, pero también es de orden social y formativo, éstos se han constituido en la principal fuente proveedora de los deportistas que conforman las selecciones de los Departamentos.
Los clubes deportivos en Colombia se han ido desarrollando de la mano del deporte municipal del sector público, el cual dentro de sus presupuestos contempla la asesoría y el acompañamiento a estos organismos de derecho privado, cuyo reconocimiento de idoneidad es responsabilidad de los Entes Deportivos Municipales.
Los clubes deportivos son una organización con garantías para su operatividad, pero con carencias de manejo administrativo que no les permiten generar procesos con impacto social. Son organismos limitados a la captación de recursos a través de programas básicos de formación deportiva, sin gran incidencia a nivel social y en otros casos se sostienen con el apoyo que les ofrece el Ente Deportivo Municipal.
Los clubes deportivos, como generalidad, carecen de personal idóneo en la parte administrativa, personas con capacidad de gestionar proyectos que les permitan constituirse en organizaciones autosostenibles y rentables. Aunque su carácter sea sin ánimo de lucro, los clubes deportivos, como organizaciones prestadoras de servicios, requieren ser competitivos, fortaleciendo la capacidad financiera y las estrategias para mejorar el desarrollo técnico y deportivo que les permitan sostenerse en el medio con un estándar medio de calidad.

La gestión de los Entes Municipales del país se ha dejado al arbitrio del gobierno municipal de turno, que se ha limitado a dar continuidad a los programas que le representan el logro de las metas e indicadores cuantitativos (mayor participación). Es decir, los recursos de los que están provistos los entes deportivos apuntan a generar indicadores de cantidad, olvidando que el deporte y la actividad física, para garantizar su óptimo desarrollo y un impacto significativo en la población, debe ser un servicio ofrecido con calidad. El engranaje que ha pretendido el Sistema General del Deporte se ha visto desprovisto de personas y organizaciones que lo promuevan y se dediquen a su estudio y difusión como piedra angular del deporte en Colombia, por lo menos en la actualidad.

Para terminar, en los municipios de las principales ciudades del país se cuenta con Institutos de Deportes fortalecidos con idoneidad en el talento humano y con recursos para ejecutar acciones básicas de intervención social. Hoy, dichos Institutos han generado estrategias importantes a través de las cuales se han implementado programas y proyectos que llegan a todos los sectores de la población y que permiten que el Estado garantice el acceso a la práctica deportiva.
Indiscutiblemente, el sector está generando cuestionamientos que exigen un mejor sustento del trabajo que se viene realizando y se están implementando acciones que permitan precisar estrategias para mejorar las intervenciones en las diversas poblaciones.

2. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN COLOMBIA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .

El deporte actualmente se identifica como un gran fenómeno a nivel social, económico, político y de gran influencia para la mayoría de la población. Se ha convertido en un referente de la salud física, mental, en un estilo de vida saludable, en un referente de apariencia física de acuerdo al concepto socialmente aceptable de belleza. El deporte recibe un presupuesto que le permite implementar programas, proyectos y acciones para su funcionamiento, para la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos. Hoy es, en nuestro país, una obligación manejar los recursos destinados al deporte con gran responsabilidad, de manera que el deporte sea un referente cada vez más importante de desarrollo económico del país y que la inversión que en él se realiza sea percibida no sólo en los índices de salud sino también en los de rentabilidad. Esto ha de darse en razón de que, a la larga, el generar estilos de vida saludable entre los ciudadanos se verá reflejado en una minimización de riesgos de enfermedades tanto mentales como físicas que están afectando a un país con un alto índice de problemas sociales.

La descentralización municipal del deporte que generó la Ley 181 de 1995 (Ley del Deporte) hace indispensable que los procesos deportivos tanto desde lo administrativo, lo logístico y lo técnico se aborden con responsabilidad y en concordancia con los planes de desarrollo municipales. Asimismo, es importante que dichos procesos sean liderados por el personal idóneo, es decir preparado desde la academia con herramientas conceptuales y con proyecciones acordes a las necesidades de una sociedad demandante de procesos serios de iniciación, formación y desarrollo deportivo, además de una oferta variada que garantice el derecho a la práctica deportiva consagrado en nuestra Constitución.

Los servicios deportivos municipales desde el Sistema Nacional del Deporte están concebidos para ser servicios prestados por los Entes Deportivos Municipales y por los organismos del "sector asociado" que para el nivel municipal son los clubes deportivos. Estos Entes apuntan a generar espacios de prácticas deportivas, recreativas, de actividad física y de utilización del tiempo libre de manera productiva, a través de programas, proyectos, acciones y actividades que se enmarcan en las diferentes formas que hay de acceder a la práctica deportiva. La Ley 181 de 1995, Título IV, capítulo I, definiciones y clasificación, artículo 16[(7)] estima las formas en que se desarrolla el deporte en Colombia (**Véase Tabla 1 y Tabla 2**):

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Deporte formativo	Es aquél que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes.

Deporte social comunitario	Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.
Deporte universitario	Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.
Deporte asociado	Es el desarrollo por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

Tabla 1. Formas de deporte en Colombia
Fuente: Ley 181 de 1995[(7)]

CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Deporte competitivo	Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico cualificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.
Deporte de alto rendimiento	Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos.
Deporte aficionado	Es aquél que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.
Deporte profesional	Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional.

Tabla 2. Formas de deporte en Colombia (continúa a Tabla 1)
Fuente: Ley 181 de 1995 [(7)]

La Ley del Deporte 181 de 1995 contempla con claridad, en el artículo 69, las competencias propias de los Entes Deportivos Municipales. Éstas se relacionan a continuación para su mejor comprensión:

1. Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley.
2. Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio.
3. Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional.
4. Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la Ley 181 de 1995 y las demás normas que los regulen.
5. Desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física en su territorio.
6. Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en esta Ley.
7. Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones, para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación.

Al atribuirle al deporte la categoría de gasto público social se le da prioridad sobre otras asignaciones en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales. Los entes territoriales están obligados a que en sus planes de desarrollo se tengan en cuenta dichas actividades.

El acto legislativo 002 de 2000 (Diario oficial N. 44.133, de 18 de agosto) complementó y aclaró el artículo 52 de la Constitución, de acuerdo con el cual, la función que dentro de la sociedad está llamado a cumplir el ejercicio del deporte es la formación integral de las personas y el cuidado de la salud en el ser humano (Sentencia C 758 de 2002, la Corte Constitucional).

El derecho al deporte ubicado dentro de los derechos sociales, económicos y culturales, puede gozar constitucionalmente del carácter de derecho fundamental por su estrecha conexión con otros derechos que ostentan este rango.

El Estado debe asegurar que la práctica del deporte se lleve a cabo de conformidad con los principios legales, de manera que con ella se alcancen los objetivos educativos y socializadores.

Los Entes Deportivos Municipales o Distritales se encargan de la administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos, de la programación y la distribución de los recursos en su territorio. Constitucionalmente, el municipio es el eje fundamental a través del cual se materializa la intervención estatal en la prestación de los servicios públicos. Ellos deben mantener un contacto permanente con la comunidad, para lo cual es necesaria la promoción de la participación comunitaria en la elaboración del plan municipal sectorial.

La Ley 181 es constitucional en su forma, pero la interpretación que de ella se hace no es unificada. No obedece a un estudio dedicado de los entes deportivos que componen el sistema, simplemente se le da aplicación a la luz del entendimiento individual o de grupos reducido. Pero es evidente que no corresponde a unos principios unificados; cada organismo deportivo ha elaborado sus propias propuestas, programas y planes bajo los cuales realiza sus intervenciones y en muchos de los casos dichos procesos no dan respuesta precisamente a las necesidades de la comunidad.

Los diferentes planes que se elaboran en torno al deporte y la recreación son desarticulados, en algunos casos se implementan con desconocimiento y no se trabaja sobre la idea del desarrollo articulado del Sistema Nacional del Deporte. *Coldeportes* en su afán de liderar lo que le corresponde, implementó un Plan Estratégico 2009 – 2019 que apunta a una política unificada, a un solo plan para el sector del deporte, estructurado bajo parámetros constitucionales y contextualizados al desarrollo socioeconómico del país.

De acuerdo a investigaciones realizadas en el medio, demuestran que de los recursos disponibles para inversión en los Entes Municipales, son mayormente invertidos en el deporte social comunitario y en el deporte formativo. De igual manera, los clubes deportivos como organismos de derecho privado del nivel municipal adscrito al Sistema Nacional del Deporte realizan una intervención importante en el deporte formativo y en el social comunitario, siendo, evidentemente, el deporte competitivo su prioridad[(8)].

La mayor limitación que encuentra un Ente Deportivo Municipal es la carencia de recursos económicos. No es de desconocer que un Ente Deportivo Municipal genera sus programas y políticas de intervención de acuerdo a las directrices del alcalde y de los planes municipales de desarrollo y no de acuerdo a las directrices del Ente Deportivo Departamental y Nacional a que se debe como sistema que establece la ley.

De acuerdo a la investigación realizada, los Entes Deportivos Municipales constituyen el principal articulador del deporte nacional, ya que son los que se relacionan con mayor frecuencia con organizaciones comunitarias, clubes, ligas y demás instancias que implementan actividades deportivas[(8)].

En muchos casos, las necesidades de los entes y organismos del deporte estatal difieren de las necesidades reales de la comunidad. Esto se hace evidente en la destinación que del recurso se hace entre deporte competitivo y el deporte social comunitario.

De nuevo, haciendo remisión al estudio realizado (2010) [(8)] se determinó que la mayor parte de los funcionarios de los Entes Deportivos Municipales afirman no tener un alto conocimiento de la ley, lo cual es una falencia ya que el conocimiento de la norma es la base para la formulación de planes, programas y proyectos. Urge en el medio la capacitación respecto a las normativas legales del Sistema del Deporte.

Una de las tendencias actuales más importantes es la búsqueda de la calidad en las organizaciones deportivas. Ésta se ha convertido en un objetivo estratégico necesario para ofrecer servicios acordes a la demanda de la población. Indiscutiblemente, el ente deportivo

que quiera ser competitivo en su gestión deberá acogerse a un sistema de gestión en el cual se priorice sobre la calidad.

La problemática no está en el deporte mismo sino en el desarrollo desarticulado del sector desconociendo tres premisas necesarias para la gestión de la administración pública: **demandas** (necesidades de la comunidad), **derechos** (acciones conducentes a la prestación de los derechos) y **territorio** (el rango de acción territorial).

Los escenarios deportivos del país en términos generales carecen de condiciones técnicas apropiadas que garanticen el desarrollo óptimo del deporte para el cual fueron construidos. En la mayoría de los municipios del país los espacios deportivos son pocos para las demandas de práctica actual. Además, los escenarios deportivos como las placas (cancha en piso de cemento sin techo), los coliseos, las canchas de fútbol, etc., no sólo son utilizadas para las prácticas del propio deporte sino también para prácticas de actividad física, recreativas, y culturales, entre otras.
Los municipios capitales de los Departamentos con mayor grado de desarrollo económico han implementado la administración, construcción y mantenimiento de escenarios deportivos como parte de las funciones de los Institutos Municipales del Deporte, dando cumplimiento de esta manera a lo que estipula la Ley 181 de 1995, Ley del Deporte, en su Título I, Capítulo I, Objetivos generales y rectores de la ley:

- Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores sociales más necesitados.
- Planificar y programar la construcción de instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios, procurando su óptima utilización y uso de los equipos y materiales destinados a la práctica del deporte y la recreación[3].

La temporalidad deportiva se estructura en los municipios básicamente dependiendo de las facilidades para acceder a los programas de acuerdo a la población objetivo. Hay acciones dirigidas a las jornadas extracurriculares, otras que se contextualizan dentro de las jornadas educativas (Actividades deportivas intramurales, Juegos indercolegiados, y Juegos Universitarios), también hay ofertas variadas dirigidas a otros sectores desescolarizados en los cuales participan niños, niñas, jóvenes y adultos. Los Institutos de Deportes de los municipios sirven jornadas de madrugadores y trasnochadores (jornadas nocturnas de actividad física que se realizan entrada la noche, con el fin de brindar la posibilidad a quienes no tienen otro espacio para acceder a una práctica deportiva dirigida) y otro sin número de jornadas y actividades, donde lo esencial es la práctica deportiva, ya que ésta se ha convertido en una actividad relevante en nuestra sociedad, propiciando que la oferta de los Entes Municipales de Deporte trascienda de las simples jornadas laborales ordinarias, a una oferta continua y flexible que permita la participación de todos.
Es indispensable en los municipios del país analizar el tipo de población a la que se está ofertando un servicio para garantizar así la cobertura de acuerdo a las necesidades manifiestas. No es de desconocer que hay sectores de nuestro territorio en el que es

imposible acceder a una oferta deportiva en horas de la noche por la problemática social a la que nos vemos abocados constantemente.

Las personas con rol deportivo en la estructura del Ente Municipal tienen diferentes calidades, un primer acercamiento de clasificación es personal interno y externo.

Por un lado, las personas que están en el interior de las organizaciones tienen tres categorías básicas:

- Personal vinculado, labora y presta sus servicios al interior de los Entes Municipales de deporte, estas personas son de carrera administrativa, es decir que están de manera permanente en los Institutos bajo una vinculación laboral. Generalmente son las personas que asumen las tareas administrativas y organizacionales e influyen en el diseño, desarrollo y evaluación de los programas, proyectos y acciones.
- Personal de libre nombramiento y remoción, son quienes, de manera temporal, ejercen cargos directivos. En nuestro país es habitual que sus perfiles no correspondan con las competencias requeridas para dirigir procesos en el área del deporte.
- Personal contratista, se encuentra ubicado tanto en el área administrativa como en la operativa y ponen en marcha la ejecución de las acciones previstas.

Por otro lado, las personas que están al exterior de las instituciones en el ámbito del deporte son la comunidad; éstas son personas que sin formar parte de manera directa, influyen en la organización porque tiene derecho como ciudadanos a realizar la veeduría ciudadana a la que están sometidas las entidades públicas. Habitualmente son los propios usuarios y su rol es fundamental en la adecuada ejecución de los programas.
Está clasificación no es taxativa, sino que está construida desde el conocimiento y la experiencia en el campo.

Es importante destacar que en aras de la cualificación de las actividades que en el ámbito del deporte se desarrollan, las personas que asumen las tareas operativas y de campo cuenten con la idoneidad, es decir, que posean competencias en Educación Física, recreación, deporte, áreas de la salud, entre otras. Se identifica la tendencia nacional a proveer las necesidades con personas con el conocimiento y la experiencia en las áreas del deporte.
Las instituciones de educación del país propenden por cualificar sus profesionales para ofrecer servicios con calidad, que permitan efectivamente contribuir a la formación integral con procedimientos bien estructurados desde el área técnica y administrativa.

Las actividades deportivas municipales en forma general abarcan una amplia gama que permite una participación colectiva de los miembros de la sociedad, se realizan ofertas deportivas partiendo de las madres gestantes, dando continuidad a la iniciación, formación, especialización deportiva, personas de edad avanzada, entre otras. Las ofertas son variadas, aunque no es habitual encontrar actividades dirigidas a poblaciones muy específicas. Excepto en los municipios capitales donde el desarrollo deportivo se evidencia que es mayor, estas actividades dirigidas propenden estimular un gremio en particular con la

finalidad de promover la práctica deportiva como parte integrante de un estilo de vida saludable.

Las relaciones interinstitucionales son un planteamiento de las organizaciones que normalmente no se logra finiquitar de manera satisfactoria entre pares, por la disparidad de criterios de los funcionarios de turno. En Colombia, el deporte municipal camina aislado entre sí, es decir, hay unas normativas legales que orientan la función del deporte a nivel municipal y se han realizado intentos por generar espacios a través de los cuales se procure dar engranaje al sistema, sin embargo no se hace visible una identidad del deporte municipal uniforme que permita la formación de nichos de trabajo orientado hacia un mismo fin. La autonomía que se ha dado a los entes para dirigir sus propias acciones y programas no se orienta de manera armónica en el país. Los Entes Departamentales generan estrategias comunes y brindan capacitaciones que propenden por cualificar el talento humano que dirige las actividades en los Entes Municipales. Sin embargo, los esfuerzos aún son cortos para la alta demanda que está exigiendo la globalización actual.

Los recursos financieros a los que acceden los Entes Municipales del deporte son pocos para la demanda de actividades que requiere la población. Hay una problemática de todas las instituciones y son las directrices de las planeaciones, las cuales se orientan a garantizar cantidad antes que calidad, por lo que cada vez los recursos son menos para el cubrimiento de mayores demandas. En los indicadores de los Entes Deportivos Municipales es primordial mantener y mejorar los estándares de cobertura, mientras que los de calidad pasan a un segundo plano.

En cuanto a la metodología de la gestión a nivel municipal en Colombia, actualmente ésta se enmarca en el Plan decenal del deporte 2009 - 2019, resultado de una concertación nacional con los Departamentos, los municipios y los organismos del deporte, la recreación, la educación y la actividad física a favor del desarrollo humano, la convivencia y la paz[(4)].Este plan fue aprobado por el Consejo Directivo del ente rector del Sistema Nacional del Deporte por acuerdo 013 de 18 de noviembre de 2009. El plan decenal deroga los planes anteriores y se ha declarado como plan sectorial que expresa la política pública en los términos establecidos en la Ley. El plan es indicativo y su adopción y articulación es necesaria a través de los diferentes organismos públicos y privados del deporte, la recreación, la Educación Física y la actividad física mediante sus entidades territoriales.
El plan contempla políticas, programas y objetivos estratégicos que direccionan y guían el deber ser del deporte en Colombia.

A pesar de estar vigente el plan decenal del deporte, los Entes Municipales generan su oferta deportiva partiendo de las necesidades puntuales de la población. Es por este motivo que se generan planes estratégicos que propenden por el mejoramiento de la cobertura y planes en los que se evidencia la formación académica de los profesionales del área. No obstante, ha sido difícil engranar el quehacer diario de los Entes Municipales y de las organizaciones privadas de rango municipal aunque los Entes Municipales tienen la posibilidad de asesoría permanente por parte de los entes departamentales.

3. JUEGOS DEPORTIVOS "CIUDAD DE MEDELLÍN" .

El Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (*INDER*), dentro de su estructura organizacional, contempla la Subdirección de Fomento Deportivo y Recreativo, la cual interviene sobre cinco programas deportivos, uno de los cuales es la "Promoción y Apoyo al Deporte Educativo, Comunitario y Asociado".
Este programa se divide en tres proyectos denominados de la siguiente manera:

1. **Promoción y apoyo al Deporte Educativo**: Se realiza para beneficio exclusivo de la población escolarizada, bien sea en Primaria, Secundaria y estudiantes universitarios.
2. **Promoción y apoyo al Deporte Comunitario:** Todo tipo de población, con o sin estructura organizacional.
3. **Promoción y apoyo al Deporte Asociado:** Clubes deportivos – organizaciones de nivel municipal de carácter privado, que reciben apoyo del Ente Deportivo Municipal[9].

Dentro del proyecto "Promoción y apoyo al deporte Comunitario y Asociado", se encuentran acciones como, los Juegos Corregimentales, los Juegos Departamentales, la Cogestión Comunitaria, las Carreras Atléticas, los Juegos Deportivos Ciudad de Medellín, entre otras, siendo ésta última a la que se hace referencia en este documento como la experiencia reciente y actual de la autora.

3.1. Descripción de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín"

Los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín" que el *INDER* Medellín promueve, son el medio a través del cual todo tipo de personas, sin importar su estrato socioeconómico, tienen acceso a un escenario de equidad. Es por ello que intervenimos ese espacio que además de estar normativizado por la reglamentación propia de cada deporte, lleva implícito toda la política estatal manifestada en el artículo 52 de la Constitución política:

> *El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.*
> *El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.*
> *Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.*
> *El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.*

De acuerdo al texto mencionado es evidente que la orientación que desde un estamento público se debe dar al tema de los Juegos es de inclusión, de participación, de generar hábitos sanos de vida y de que los participantes se reconozcan como beneficiarios de un Estado democrático donde las circunstancias están dadas para garantizar la formación integral.

De acuerdo a lo anterior, los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín" buscan trascender en el ámbito social, es decir que los Juegos además de su actor natural - el deporte - también tengan un medio tangible de intervención en los conflictos. Y es por esta razón que también dentro de su desarrollo está estructurada la figura del Comparendo Deportivo, elemento a través del cual las sanciones impuestas en el campo de juego nos dan la opción de acercarnos a los infractores e identificar sus motivaciones, escucharlos y orientarlos en el rol que como deportistas, entrenadores o delegados cumplen en la sociedad.

La misión del *INDER* es contribuir a la formación de la cultura ciudadana y la convivencia en el Municipio de Medellín, garantizando el aprovechamiento del tiempo libre, mediante prácticas deportivas y recreativas, en espacios seguros y adecuados. Por esta razón, la intervención desde los Juegos está dada a través de torneos deportivos con un alto contenido social y de equidad que no desvirtúa la práctica bajo las condiciones técnicas propias de cada deporte.

Los Juegos pretenden fomentar el deporte social comunitario de forma organizada, mediante torneos deportivos, procurando la buena y sana utilización del tiempo libre. Fueron creados mediante acuerdo municipal 040 de 1990 como Olimpíadas Comunales. Participan todas las personas que residan, estudien o trabajen en el municipio de Medellín como mínimo ocho (8) horas diarias[10].
Los Juegos plantean un objetivo general y otros específicos, los cuales se generalizan en fomentar la práctica del deporte en los barrios del municipio de Medellín, propendiendo por la participación ciudadana, la integración social, la solidaridad y la convivencia. Igualmente, y de manera puntual, se preocupan por motivar y fortalecer la práctica deportiva, fomentar hábitos de práctica deportiva, dar uso adecuado a los escenarios deportivos y promover el juego limpio[10].

La premisa de los Juegos es la ejecución de torneos deportivos con enfoque social comunitario, en donde es fundamental el respeto a la integridad personal, a la dignidad humana, a la integración social a través del encuentro deportivo despojado de toda violencia, propiciando escenarios seguros para la práctica deportiva.

Como ya se ha comentado, los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín" fueron creados mediante acuerdo Municipal 040 de 1990 como Olimpíadas Comunales, amparadas en el Artículo 16 de la Ley 181 (Ley General del Deporte) que tiene como objeto el deporte social comunitario con fines de recreación, esparcimiento y desarrollo físico.

3.2. Proceso de implentación-desarrollo de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín"

3.2.1. Deportes de Conjunto de participación masiva

Estos eventos deportivos van desde la categoría sub 10, que se ejecuta como festivales deportivos, hasta la categoría senior master. La metodología de desarrollo se los Juegos se ejecuta en tres fases[(10)]:

> **A**. **FASE COMUNAL:** eliminatoria por cada una de las comunas, sistemas de competición definidos por la Coordinación General según el número de equipos inscritos en cada torneo y en cada categoría se clasificará la cantidad de equipos que estime el sistema de juego a la siguiente fase.
>
> **B. FASE ZONAL:** eliminatoria por cada una de las zonas, los sistemas de competición serán definidos por la Coordinación General según el número de equipos participantes. En cada una de las categorías, se clasificará la cantidad que estime el sistema de juego a la siguiente fase final Municipal.
>
> **C. FASE FINAL MUNICIPAL:** participan los equipos campeones de cada zona por deporte, categoría y rama. Los escenarios y sistemas de competición serán definidos por la Coordinación General de los Juegos.

La organización determinará cuándo los torneos se inician en fase comunal o corregimental, zonal o municipal, teniendo en cuenta un número mínimo de equipos inscritos que permita dinamizar los sistemas de juego.

Los torneos se programan en dos períodos: primer semestre y segundo semestre.

- La duración aproximada de cada torneo es de 3 meses, dependiendo esto de la cantidad de equipos inscritos.
- Los escenarios de juego son los ubicados en las diferentes zonas de la ciudad, que cumplan con las especificaciones técnicas necesarias para la ejecución del deporte.
- Los sistemas de juego se programan de acuerdo a variables tales como el presupuesto, el número de inscritos, la fase en la que se inicia el torneo, y el período del año en que se programa, entre otras.
- La premiación se ha realizado de varias formas, en algún momento fueron bonos, en otro kits institucionales y en 2010, 2011 y 2012 se ha hecho entrega de un kit de balones y un juego de uniformes correspondientes a cada deporte.

3.2.2. Deportes de Conjunto realizados como eventos especiales

Deportes tales como rugby, ultímate, voleiplaya, balonmano, entre otros. Algunas otras características se enumeran a continuación:

- Son torneos de corta duración: entre 2 y 4 fechas como máximo.
- Se realizan proyectados para una población específica practicante de dicho deporte (sin ser excluyente).
- Se realizan de este modo por la cantidad de participantes (deportes que no son de práctica masiva).
- La premiación se hace con implementos propios del deporte o con kits institucionales.

3.2.3. Paradas Deportivas

Es un evento deportivo de un día, de una disciplina deportiva específica, que pretende generar espacios de participación y masificación de la respectiva disciplina. Se realizan deportes tales como el ajedrez, atletismo, bolos, judo, taekwondo, tenis de campo, tenis de mesa, tejo, entre otros.

3.2.4. Eventos de Noche y Deporte

Realización de actividades deportivas en horarios no habituales en aras de incentivar la integración familiar, la tolerancia y la sana convivencia en los escenarios deportivos de la ciudad. Es además un escenario propicio para la integración deportiva, recreativa y cultural que pretende cimentar el intercambio deportivo despojado de violencia y de agresión. A través del evento se da uso en horarios no habituales a los escenarios de la ciudad.

3.3. Estrategias de tipo administrativo y social para redimensionar el desarrollo e impacto de acuerdo a la misión institucional

3.3.1. Estrategias administrativas y técnicas

- Ejecutar los Juegos en escenarios deportivos adecuados y seguros, sin excluir ningún sector de la ciudad.
- Emitir un carné a la totalidad de los participantes, deportistas entrenadores, asistentes y delegados.
- Estimular la cultura de la legalidad en los torneos procediendo de acuerdo a la normatividad estipulada en la carta fundamental, que es la guía del desarrollo de los torneos.
- Contar con un grupo de coordinadores (uno por comuna) para garantizar el acercamiento a la comunidad.
- Garantizar el debido proceso deportivo que se estipula en la carta fundamental.

3.3.2. Estrategias de intervención social

1. Comparendo Deportivo

El Comparendo Deportivo es un complemento de las sanciones deportivas de carácter netamente social, que propicia la sana convivencia y la formación integral.
Asimismo es una disposición formal de notificación que se expide mediante resolución deportiva para que el presunto contraventor o implicado se presente ante la autoridad deportiva por la comisión de una infracción en función de la participación en un torneo deportivo.

2. Campaña Ambiental "Los Juegos en Escenarios Deportivos Limpios"
En cada escenario deportivo en el cual se realicen Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín", se dispondrá de bolsas INDER para arrojar las basuras, esto con el fin de conservar los escenarios deportivos limpios y dispuestos siempre a la práctica deportiva en ambientes saludables.

La metodología será implementada a través de indicaciones pedagógicas a deportistas, entrenadores, jueces, entre otros, por parte de los coordinadores comunales de deporte, quienes dispondrán en cada escenario una bolsa de basura por encuentro para inducir a los deportistas y público en general a usarla como contribución al cuidado del medio ambiente y a la limpieza de la ciudad.

3. Reglamento de Juego Limpio y Valores recogido en el Capítulo III "de los valores y la ética" de la Carta Fundamental de los Juegos del Sector Comunitario INDER Medellín. Resolución número 265 de 2013.
El sentido de ética y valores merece destacarse como un pilar fundamental en los deportistas, entrenadores, asistentes, delegados y jueces que participan de los torneos y eventos deportivos en la ciudad de Medellín y como un factor determinante percibido y tenido en cuenta por el interés general. Por tal razón, en la Carta Fundamental de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín" se dejan plasmados los valores y principios de comportamiento, como un modo de vida integrado de lo que los deportistas, entrenadores, asistentes y delegados deben ser, representado en los valores que forman parte de la identidad colectiva que se verá reflejado en una convivencia gratificante.

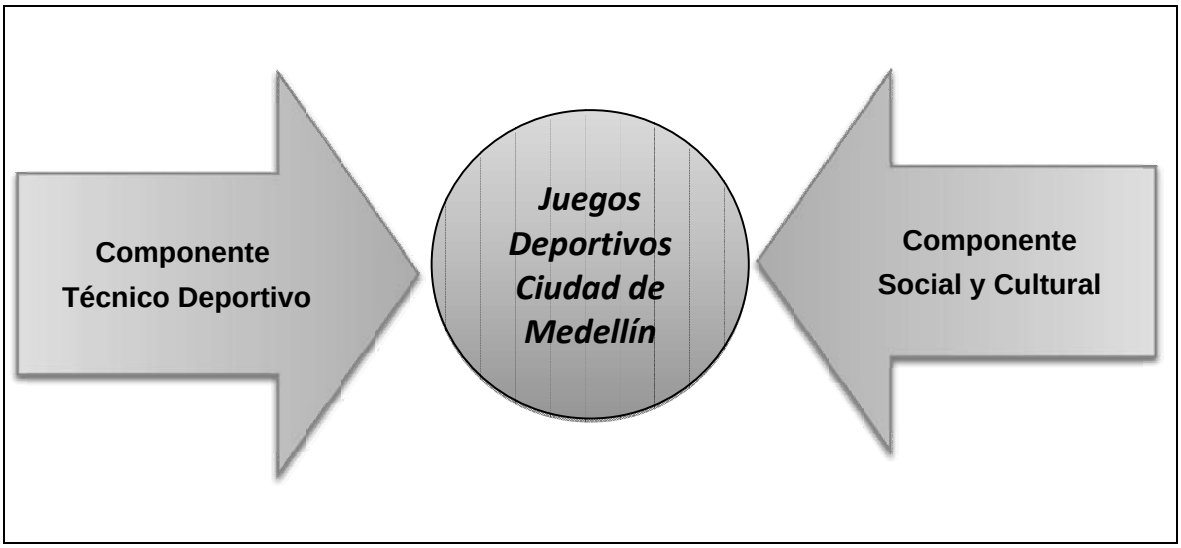


Imagen 2. Componentes de los Juegos Deportivos Ciudad de Medellín
Fuente: Elaboración propia.

3.4. Resultados – logros de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín"

Los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín" son un evento reconocido por los ciudadanos, el cual brinda acceso a todo tipo de población y por lo tanto la participación en ellos es masiva.
La intervención que el INDER de Medellín realiza a través de los Juegos nos convierte en mediadores de las problemáticas sociales que se minimizan al tener equipos que se desplazan por sectores donde son evidentes las barreras invisibles. El concepto de los Juegos es integrar las comunas, por lo que no se generan discriminaciones entre sectores y se programan los encuentros deportivos en todos los escenarios de la ciudad.
La participación en los juegos es de 18.000 deportistas aproximadamente, en las diferentes disciplinas deportivas, esta cifra se fija de acuerdo a un histórico acumulativo.

Con el paso del tiempo, se ha ido fortaleciendo la parte normativa, estableciendo procedimientos claros y unificando conceptos basados en el régimen disciplinario del deporte, lo cual ha permitido a la institución proceder conforme a derecho. En este orden se dio forma al Comparendo Deportivo y se ha venido fortaleciendo conceptualmente en aras de darle mejor aplicabilidad en 2013.
La planeación, organización, ejecución, acompañamiento y evaluación de los eventos es realizado por un coordinador idóneo, profesional en el área del deporte y en la mayoría de los casos especialista en áreas afines y/o complementarias del deporte. El equipo de trabajo está conformado por un asesor de deportes, un coordinador general de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín", y 16 coordinadores, cada uno corresponde a una de las 16 comunas del área urbana de la ciudad de Medellín.

Finalmente, a lo largo de las sucesivas ediciones de los Juegos, se ha fortalecido la intervención bajo el concepto de una oferta bien definida, con parámetros de participación claros y precisos que fortalecen y facilitan la función administrativa.
La comunicación interinstitucional oportuna y permanente ha permitido que se cuente con los escenarios requeridos de acuerdo a la demanda en los torneos.

3.5. Fechas en las que se ejecutan los Juegos

La oferta deportiva a través de los Juegos deportivos "Ciudad de Medellín" es permanente, es decir que durante todo el año se están realizando actividades propias de la organización de los torneos.
Sin embargo el tiempo de ejecución real de los Juegos está estimado así:

- Torneos de primer semestre: desde el mes de abril hasta el mes de julio.
- Torneos de segundo semestre: desde el mes de julio hasta el mes de noviembre.

3.6. Escenarios deportivos utilizados para la ejecución de los Juegos

Los escenarios de la ciudad son administrados por la Subdirección de Escenarios del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. Los principios bajo los cuales se rige dicha administración son la inclusión, la transparencia, la gratuidad y la equidad.

La administración de los escenarios articula dos componentes:

Componente Técnico:
Propende por el buen estado de los escenarios deportivos y recreativos de la ciudad de Medellín. Es el responsable del diseño, construcción y puesta en funcionamiento de la infraestructura en la ciudad, bajo altos estándares constructivos, acogiéndose a la normativa existente para dichos espacios.

Componente Administrativo:
Orientan el uso del Escenario Deportivo y Recreativo, garantizando a los diferentes usuarios las prácticas deportivas recreativas y de actividad física en escenarios seguros y adecuados

Hay tres aspectos fundamentales para proceder en la administración de los escenarios, que son los tipos de horario, los tipos de usuarios y los tipos de actividades.

Tipos de horario

a. HORARIO A: 11:00 a.m. a 2:00 p.m.
b. HORARIO AA. 6:00 a 11:00 am y 2:00 a 4:00 p.m.
c. HORARIO AAA: 4:00 a 10-11:00 p.m.

Tipos de usuarios

a. INSTITUCIONAL: oferta de fomento deportivo y recreativo del Instituto.

b. ORGANIZADO: clubes, Escuelas y Organizaciones Comunitarias.
c. COMUNIDAD: usuario esporádico.

Tres tipos de actividades

d. PEDAGÓGICO: proceso de entrenamiento.
e. COMPETITIVO: torneos y campeonatos.
f. RECREATIVO: recochas y picaditos.

4. BREVE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN MEDELLÍN .

4.1. Aspectos positivos de la gestión deportiva en el municipio de Medellín

En el Instituto de Deporte y Recreación de Medellín, se actúa de acuerdo con principios éticos, manifestados en la gestión de la siguiente manera:

- La administración pública asumida con responsabilidad y coherencia.
- La gestión es transparente, democrática y participativa.
- Existe una convicción por el cambio social, por la formación de la cultura ciudadana y la convivencia a través de prácticas deportivas y recreativas.
- La planeación se realiza sin improvisación.
- El seguimiento de la eficiencia, economía y eficacia como principios de todos los programas y proyectos.
- Las relaciones con la comunidad son abiertas y claras, y se desarrollan a través de los espacios de participación ciudadana
- Las personas que trabajan en el Instituto cuentan con idoneidad para ejercer las funciones y están comprometidas con el proyecto de la ciudad.

4.2. Aspectos a mejorar de la gestión deportiva en el municipio de Medellín

- Es esencial mejorar la articulación al Sistema Nacional del Deporte, generando escenarios de intercambio de experiencias en gestión deportiva municipal, de tal forma que se interprete conjuntamente el panorama del deporte colombiano y se propenda por direccionarlo hacia el cumplimiento de sus fines acorde a los preceptos constitucionales.
- Si bien se cuenta con personal idóneo en el liderazgo de los procesos misionales de los entes deportivos, es preciso poder contar también a nivel directivo con personas del medio deportivo que impulsen los procesos desde el conocimiento y la experiencia.

4.3. Retos o perspectivas de futuro en la gestión deportiva en el municipio de Medellín

- Consolidar la gestión deportiva en el municipio de Medellín como una de las más completas en el país, esto es generar prácticas deportivas y recreativas permanentes a través de las cuales se garantice la formación integral de quienes participan en ellas.
- Llegar con oferta deportiva, recreativa y de actividad física a todos los rincones del municipio y optimizar el uso de los escenarios deportivos.
- Proyectarse al mundo con liderazgo en la ejecución de eventos deportivos brindando a los habitantes de Medellín espectáculos con calidad y generando espacios de intercambio cultural y dinamismo en la economía.

5. EL COMPARENDO DEPORTIVO .

La ciudad de Medellín ha estado sometida a altos grados de violencia que han generado barreras sociales y territoriales que son difíciles de superar. Sin embargo, el generar espacios de intercambios deportivos en los escenarios ubicados en diferentes sectores de la ciudad ha propiciado espacios de respeto y responsabilidad que se regulan a través del reglamento deportivo de cada deporte, a través del régimen disciplinario del deporte y a través de nuestra principal herramienta de control que es la Carta Fundamental de los Juegos del Sector Comunitario.
Los servicios que se ofrecen en el Instituto de Deportes Municipal de la ciudad de Medellín combinan la oferta deportiva con unos parámetros de formación ciudadana que permite cumplir con la misión de contribuir a la formación de la cultura ciudadana y la convivencia, esto en el entendido de que a través de las acciones de deporte estimulamos la práctica de valores, la formación integral de las personas, el mejoramiento de la calidad de vida, la ruptura de las barreras invisibles entre sectores de la ciudad. Y es el deporte la manera más práctica en nuestro municipio de generar espacios de respeto, tolerancia, de estimular los comportamientos que nos permiten vivir en sociedad.

En este orden, el Instituto se ha visto abocado a generar estrategias de intervención social que se desarrollan en aras de minimizar la violencia en el desarrollo de las actividades deportivas y en los escenarios deportivos de nuestro municipio. Es así como surge la propuesta de realizar el **Comparendo Deportivo.**

A través del Comparendo se intervienen los conflictos que se manifiestan en el campo de juego y que son reflejo de los conflictos sociales externos. Es una herramienta que permite identificar a los infractores, conocer las motivaciones que dan origen a las trasgresiones y orientar sobre el rol del deporte en la sociedad.

5.1. ¿Qué es el Comparendo Deportivo?

Es una disposición formal de notificación que se expide mediante resolución deportiva para que el presunto contraventor o implicado se presente ante la autoridad deportiva por la comisión de una infracción en función de la participación en un torneo deportivo.
Es una estrategia que propende por el estimular el compromiso con el juego limpio, con el respeto a la integridad propia y ajena, con la tolerancia como punto de partida del disfrute de espacios de bienestar y de escenarios deportivos seguros.

El INDER de Medellín ha estructurado, dentro de la Carta Fundamental de los Juegos del Sector Comunitario, el Comparendo Deportivo como complemento a las sanciones disciplinarias a las que dan lugar las faltas graves y muy graves [(11)].

La concepción del Comparendo es como complemento a la función social que cumplen los Juegos, sin embargo al incluirlo en el reglamento de manera explícita y empezar a darle aplicación taxativa se convirtió en una medida de coercibilidad a través de la cual los participantes se autorregulan en sus comportamientos para evitar ser sancionados.

De acuerdo a lo anterior, los Juegos realizados por el INDER de Medellín buscan trascender en el ámbito social, es decir que los Juegos además de su actor natural, el deporte, también tengan un medio tangible de intervención en los conflictos. El Comparendo Deportivo da la opción de acercarnos a los infractores e identificar sus motivaciones, escucharlos y orientarlos en el rol que como deportistas, entrenadores o delegados cumplen en la sociedad.

El concepto de Comparendo surge de la necesidad de mitigar la situación de violencia que se genera en el interior de los terrenos de juego. Se concibe, concretamente, en 2009 al evidenciar una cantidad extraordinaria de infractores y sancionados por situaciones de violencia generadas en el campo de juego[(12)].

El equipo de trabajo del Área de Deportes, conformado por profesionales del Área de la Educación física, profesionales en deporte y de área sociales afines, se propuso diseñar un mecanismo a través del cual se minimizaran las situaciones de violencia en los encuentros deportivos y se generara un acercamiento con los participantes que incurrían en esas conductas violentas.

Se investigan mecanismos utilizados por otras entidades e instituciones y se adapta la figura del Comparendo. Es de esta manera como en 2010 empieza a operar en los torneos deportivos del INDER de Medellín el Comparendo Deportivo.

5.2. Marco jurídico del Comparendo Deportivo

- Ley 181 de 1995 Título I.
    - Capítulo I, Artículo 1: Numeral 5, Numeral 11.
    - Capitulo II Principios fundamentales, Artículo 4. Ética Deportiva.
    - Título IV, Capítulo I, Artículo 16

- Ley 49 de 1993. Régimen disciplinario del deporte. Artículo 7, Artículo 8, Artículo 28.
- Ley 1356 de 2009. Ley de seguridad en eventos deportivos. Artículo 9, Artículo 11.

5.3. Metodología del Comparendo Deportivo

- La identificación de los infractores por medio de los informes arbitrales e imposición a través de resolución de la respectiva sanción que para la aplicabilidad del Comparendo debe ser calificada de grave o muy grave.
- El infractor estará obligado a comparecer en una charla en el INDER como parte de su sanción. En dicha charla se brindarán herramientas de reflexión en aras de prevenir futuras transgresiones a la normatividad de los Juegos.
- En la resolución que se expide de manera semanal se indica el tipo de falta cometida y la respectiva sanción.
- En caso de no asistir a la charla, no obtendrá la devolución del carné que es el único documento válido para jugar, inclusive después de haber cumplido las fechas de sanción.
- El asistir a la charla no exime de la respectiva sanción que tenga lugar de acuerdo a lo estipulado en el reglamento.
- Si el infractor reincide se cita nuevamente al Comparendo las veces que sea necesario y siempre y cuando la falta no sea motivo de expulsión.

El Comparendo amerita la asistencia a una charla en la sede central del INDER Medellín. Esta charla se estructura en tres bloques:

1. El reconocimiento del sancionado de la conducta que dio lugar a la sanción (auto evaluación de conducta violenta).
    - Describir la conducta
    - Valorar la conducta a la luz de la filosofía institucional
    - Reconocer los factores que incidieron en dicha conducta
    - Ofrecer descargos ante terceros (sugerencias y observaciones al proceder de terceros).
2. La sensibilización acerca de la filosofía Institucional, los valores y la finalidad de los torneos que organiza el INDER de Medellín.
3. El diligenciamiento de formato a través del cual el asistente plasma su sentir posterior a la charla y frente al proceder del Instituto en los casos de violencia en los escenarios deportivos.
   Se hace entrega del carné retenido al deportista siempre y cuando ya haya cumplido la sanción en fechas de juego impuestas de acuerdo a la conducta.

Inclusive, el Comparendo da la posibilidad de valorar a través de la comisión disciplinaria de los Juegos aquellas conductas que por su gravedad han dado lugar a expulsiones

individuales del torneo y que son redimensionadas en la asistencia al Comparendo, sin embargo es un caso excepcional.

5.4. Efectos y productos resultados

La implementación del Comparendo Deportivo en 2010 generó escepticismo con respecto a su funcionalidad, una propuesta innovadora en el ámbito deportivo, además de ser una propuesta arriesgada al pretender que niños, jóvenes y adultos se desplazaran hasta la sede del Instituto a recibir dicha charla cuando inclusive se les dificulta asistir a los encuentros deportivos por la situación socioeconómica.
Se socializó en los periodos de inscripciones a los torneos, durante los congresos técnicos y se incluyó dentro de la Carta Fundamental de los Juegos tanto del sector comunitario como Educativo en el contexto del capítulo de Comisiones Disciplinarias.

El Comparendo Deportivo durante dos años ha generado una ostensible disminución de las situaciones de violencia que se generan en los escenarios deportivos y específicamente en el desarrollo de los Juegos del Sector Comunitario.

La respuesta inicial de los participantes fue de total aceptación frente a la nueva disposición reglamentaria que permite formar a través de la sanción.
El Comparendo es un punto esencial de la Carta Fundamental de los Juegos Deportivos "Ciudad de Medellín", que además hace que no haya infractores reincidentes, situación que era habitual con algunos deportistas y entrenadores, entre otros ya identificados.
Con los niños y jóvenes habitualmente asisten los padres, los entrenadores o profesores e inclusive otros compañeros de los equipos. A todos se les permite participar de la charla como una estrategia para socializar las pretensiones del municipio a través del deporte.

6. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. **EXPLICACIÓN:** Las definiciones del Glosario están contenidas en la Ley 181 de 1995 "Ley del deporte" Colombia, y en la Ley 136 de 1994 Colombia y se complementan con definiciones propias.
2. Memorias de Diplomado en Gerencia del deporte municipal, 2006. Universidad de Antioquia e Indeportes Antioquia. Juan Francisco Gutiérrez Betancur, Coordinador académico, Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia.
3. Ley 181 de 1995. Ley del Deporte.
4. *Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la educación Física y la Actividad Física, para el desarrollo humano, la convivencia y la Paz 2009 – 2019* (Publicación editada por Indeportes Antioquia en 2010).
5. El Concejo Municipal - Pedro Alfonso Hernández M. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Escuela Superior de Administración Pública y Georgetown University Centro de Estudios Latinoamericanos, programa Colombia. Hace parte de

una serie de publicaciones que apoyan los eventos de capacitación dirigidos a las concejalas y concejales de Colombia.
6. Dimensión Social del Deporte y la Recreación Públicos. Un enfoque de derechos, 2005. INDER Medellín.
7. Ley 181 de enero 18 de 1995, Título IV, capítulo I definiciones y clasificación. Publicada en Diario Oficial No. 41.679
8. Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia. Ramón Javier Mesa Callejas, Rodrigo Arboleda Sierra, Nelson Gaviria García, Karelys Guzmán Finol. Editorial Funámbulos Editores. U de A 2010.
9. Manual de calidad del Inder de Medellín. Publicado mediante Resolución No 678 del 5 de diciembre de 2008, por medio de la cual se adopta el Sistema de Gestión de Calidad del Inder Medellín.
10. Carta Fundamental de los Juegos del Sector Comunitario INDER Medellín. Resolución número 265 de 2013 (marzo 19 de 2013).
11. Ley 49 de marzo 4 de 1993. Publicada en Diario Oficial No. 40.781 - por la cual se establece el Régimen disciplinario en el deporte.
12. Ley 1356 de octubre 23 de 2009. Publicada en Diario Oficial No. 47.511 - Por medio de la cual se expide la Ley de seguridad en eventos deportivos.

EL DEPORTE MUNICIPAL COLOMBIANO: DOS EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN

O DESPORTO MUNICIPAL COLOMBIANO: DUAS EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO

Mónica Betancur Sáenz
Magister en Salud Pública
Docente INDER Medellín
Correo electrónico: mobetancur@gmail.com

Rodrigo Arboleda Sierra
Especialista en Administración Deportiva
Docente Universidad de Antioquia
Correo electrónico: rodrigoarboledasierra@gmail.com

0. GLOSARIO[1]

ACTIVIDAD FÍSICA. Todo tipo de movimiento corporal que realiza el ser humano durante un determinado período de tiempo, ya sea en su trabajo o actividad laboral y en sus momentos de ocio, que aumenta el consumo de energía considerablemente y el metabolismo de reposo.

DEPORTE. Conducta humana específica caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

DEPORTE MUNICIPAL. Es el **deporte** a nivel del **municipio**. Existen en Colombia los llamados Entes Deportivos Municipales considerados como establecimientos públicos con autonomía administrativa, personalidad jurídica y patrimonio independiente, integrante del Sistema Nacional del Deporte. El objeto de estos Entes es generar y brindar a la comunidad, oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la **recreación** y el aprovechamiento del **tiempo libre**, la **Educación Física** y la Educación Extraescolar como contribución al desarrollo integral del individuo para el mejoramiento de la calidad de vida.

EDUCACIÓN FÍSICA. La ley 181 de 1995 define la Educación Física como una disciplina científica cuyo objeto de estudio es la expresión corporal del hombre y la incidencia del movimiento en el desarrollo integral y en el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de los individuos. Igualmente la Educación Física es considerada fundamental dentro de contextos tanto de educación formal como no formal y en los ámbitos públicos y privados. Es básica en procesos de iniciación y formación deportiva, mantenimiento físico, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, cubriendo la totalidad de los segmentos de la población, con una clara intención formativa.

EDUCACIÓN FÍSICA EXTRAESCOLAR. Es la que aprovecha el **tiempo libre**, la **recreación** y el **deporte** como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes, para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela, y se organiza por medio de organizaciones, asociaciones o movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar este servicio a las nuevas generaciones.

MUNICIPIO. En el Artículo 1º de la ley 136 de 1994 se define el municipio como la entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

RECREACIÓN. Proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno

desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de **actividades físicas** o intelectuales de esparcimiento.

TIEMPO LIBRE. El aprovechamiento del tiempo libre es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación psico- biológica.

1. MODELOS DE GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN COLOMBIA Y EL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE .

En nuestro país, no podríamos hablar de un modelo de gestión deportiva municipal que pueda ser visibilizado, de forma general, en los distintos Entes Municipales. Esto es debido al bajo nivel de desarrollo institucional; pues, el talento humano que ha orientado históricamente las organizaciones deportivas en Colombia ha tenido un bajo perfil en su formación y proviene de otros sectores o campos del conocimiento. Además no habido continuidad del personal técnico tras los cambios de los dirigentes políticos, comenzando de cero la gestión de tales entes deportivos.

En cambio, el modelo de gestión existente que afecta a la gestión deportiva municipal proviene directamente del Estado colombiano a través de una legislación específica. Concretamente, a través de la Ley 181[(2)] de 1995, la cual rige el deporte en Colombia y la cual ha sido el evento más relevante en el transcurrir histórico de la normativa del deporte en nuestro país. Con anterioridad, el primer gran paso en el deporte colombiano se produjo a partir de la Constitución de 1991, la cual, en el artículo 52, definió el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre, como un derecho ciudadano.

Igualmente, goza de importancia la Ley 115 o Ley general de Educación[(3)] de 1994, la cual definió la Educación Física como un área de formación básica en el sistema educativo.

Otro componente normativo que podríamos llamar trascendental para la estructura del deporte nacional, fue la creación del Sistema Nacional del Deporte, el cual es integrado por un conjunto de organismos deportivos y no deportivos jerarquizados a nivel nacional, departamental y municipal[(4)]. A continuación ahondaremos en este Sistema Nacional del Deporte.

1.1. ¿Qué es el Sistema Nacional del Deporte?

A través de la Ley 181 del 18 de enero de 1995[(2)], se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación

Física, y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Tal como indica esta ley en su artículo 2º, uno de los objetivos especiales de ésta es la creación del Sistema Nacional de Deporte, definiéndolo en el artículo 46 como el "*conjunto de organismos, articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física*". Según el artículo 47, con el objetivo principal de:

> "*generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos*"

De igual manera, traza en el artículo 48, entre otros objetivos, que le corresponde al Sistema Nacional del Deporte, el deber de establecer mecanismos que permitan el fomento, masificación, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la integración funcional de los organismos, procesos, actividades y recursos del sistema. También le corresponde a dicho Sistema implantar un conjunto normativo armónico que regule, controle y vigile su cumplimiento; así como organizar y establecer las modalidades y formas de participación comunitaria que aseguren los principios de participación ciudadana.

Estos objetivos se desarrollan a través de los actos que emiten los diferentes órganos con competencia en materia deportiva y se materializan en decretos y resoluciones[(2)].

1.2. Estructura del Sistema Nacional del Deporte

1.2.1. Integrantes y niveles jerárquicos

Según el artículo 50 de la citada Ley 181, forman parte del Sistema Nacional del Deporte,

> "*el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte – Coldeportes-, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades*".

Desde un punto de vista jerárquico, la norma anterior establece tres niveles de acción institucional para todo el deporte colombiano (Art. 51):

1. A Nivel Nacional:

   - El Instituto Colombiano del Deporte- *Coldeportes*-.
   - El Comité Olímpico Colombiano.
   - El Comité Paralímpico Colombiano.

- Las Federaciones Deportivas Nacionales.

2. A Nivel Departamental:

- Los Entes Deportivos Departamentales.
- Las Ligas deportivas.
- Las Ligas y asociaciones del distrito capital.
- Las Asociaciones Deportivas Departamentales.

3. A Nivel Municipal:

- Los Entes Deportivos Municipales o Distritales.
- Los Clubes deportivos, Clubes Promotores y Clubes Profesionales.
- Los Comités Deportivos.

Dentro del Nivel Municipal, las funciones que la ley anterior atribuye a los Entes Deportivos Municipales son, entre otras, las siguientes (Art. 69):

- Proponer el Plan Local del Deporte, la Recreación y Aprovechamiento del Tiempo Libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la Ley.
- Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio.
- Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional.
- Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política.

Junto con las entidades anteriores nombradas para los tres niveles, también concurrirán otras entidades, con su propia jurisdicción territorial y ámbito de actividades:

- Los organismos privados.
- Las entidades mixtas.
- Todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los que se relacionen directamente con estas actividades.

Profundizando en el sector deportivo asociado colombiano, el Decreto 0641 de abril 16 de 2001[5], en su artículo 7, establece que podrán actuar como clubes deportivos (aunque no requieran de acta de constitución), las Cajas de Compensación Familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, los centros de rehabilitación, las organizaciones comunales, las asociaciones de personas con limitaciones físicas, sensoriales o mentales, las asociaciones de padres de familia o representantes legales de personas con limitaciones físicas, sensoriales o mentales, las empresas públicas o privadas que desarrollen actividades deportivas organizadas y demás organismos que desarrollen actividades deportivas.

Por otro lado, y siguiendo con el sector asociado colombiano, el Decreto 1228 de 1995[(6)], en su artículo primero, establece tres niveles jerárquicos de acción institucional para aquél:

1. **Nivel Nacional**: Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.
2. **Nivel Departamental**: Ligas deportivas Departamentales, Asociaciones Deportivas Departamentales, Ligas y Asociaciones del Distrito Capital.
3. **Nivel Municipal:** Clubes deportivos, Clubes Promotores y Clubes Profesionales.

1.3. La intervención estatal hacia los Entes Deportivos Municipales: el caso del municipio de Itagüí

Como se ha indicado, las organizaciones del Estado que orientan el deporte en Colombia desde lo público están organizadas en orden jerárquico. Concretamente el Estado, para atender el deporte, crea tres estructuras organizativas: 1.) el *Coldeportes* Nacional, 2.) los Entes Deportivos Departamentales, y 3.) los Entes Deportivos Municipales.
En el año 2003, el gobierno nacional aprobó una ley para el ajuste fiscal, dado que muchos municipios estaban con un alto déficit fiscal. En esta medida, la ley ordenaba a los municipios a suprimir varias estructuras de su gobierno a criterio del mandatario de turno, entre las cuales se encontraban los Entes Deportivos Municipales. En el caso de Itagüí y otros municipios en Colombia se suprimió este Ente Deportivo Municipal, y a partir de esto se constituyeron las Secretarias de Deporte Municipal, las cuales tienen una dependencia directa de la alcaldía municipal.

Coldeportes nacional como órgano que dirige las políticas que rigen el deporte, la Educación Física y la recreación en Colombia, se articula a través del Sistema Nacional del Deporte, con los Entes Departamentales y Municipales de dos maneras:

1. Asesorándolos en proyectos de desarrollo institucional y misional, y además realizar el traslado de los recursos del gobierno central al Departamento y al Municipio, mediante un mecanismo direccional desde la oficina de planeación nacional, que se denomina el Sistema General de Participación, que es la forma como el gobierno financia aquellas acciones constituidas según la ley como gasto publico social. Entre estas acciones figuran el deporte, la recreación y el uso del tiempo libre.
2. Otro mecanismo mediante el cual *Coldeportes* transfiere recursos a los Entes Departamentales y Municipales es a través de los recursos provenientes de la llamada “ley del tabaco”, cuyo recaudo es realizado por *Coldeportes* Nacional, y se transfieren a los Departamentos y las Secretarias para el Deporte Municipal con el propósito de ser utilizados exclusivamente para desarrollar estrategias en cumplimiento del plan decenal del deporte de ámbito nacional.

La organización de *Coldeportes* nacional es la siguiente. Se constituye como un órgano rector con dependencia administrativa directa con la presidencia de la República. Los recursos para su funcionamiento provienen de dos fuentes: 1.) los recursos propios

asignados por el Ministerio de Hacienda y 2.) los recursos que son asignados por la voluntad política de la presidencia de la República.
Las acciones que realiza este ente nacional, como orientador del Sistema Nacional del Deporte, hace relación a la articulación con el sector público para efectos de las responsabilidades del Estado. Esto implica la participación en programas que tienen que ver con el deporte comunitario, el deporte universitario, el deporte escolar, la Educación Física curricular y extraescolar, la actividad física comunitaria, el ocio y el tiempo libre. Por otro lado, también asigna recursos a los Entes Departamentales para infraestructura y grandes eventos del ciclo olímpico que se realizan en Colombia, así mismo es el responsable de organizar y administrar en un ciclo de cuatro años los Juegos Atléticos Nacionales, máximo evento del deporte en Colombia.

De los 32 Departamentos en los cuales se estructura la República de Colombia según la Constitución de 1991, en el que se encuentra geográficamente el municipio de Itagüí es Antioquía. Aquí se encuentra otro organismo deportivo con importancia para el desarrollo deportivo departamental que es el *Indeportes Antioquía*. Por mandato de la Ley 181 de 1995, estos entes deportivos son autónomos del ente nacional (Coldeportes), nombran y administran su propio talento humano y su fuente de financiación en un 90% provienen de impuestos, regalías y recursos del gobierno departamental.
Indeportes Antioquía, para cumplir su misión y su visión, diseña un plan para el deporte, la recreación, el uso del tiempo libre y la Educación Física para el Departamento. Para tal efecto, su organigrama tiene dos estructuras responsables de estas acciones:

1. Subgerencia para el Deporte de Altos Logros, responsable de todo el deporte de competencia y de alto rendimiento en el Departamento. Lo cual lo ejecuta en armonía con el denominada sector asociado (Ligas Deportivas Departamentales).

2. Subgerencia de Desarrollo y Fomento Deportivo responsable de acompañar a los municipios en programas como: la actividad física y la salud, el deporte escolar, el deporte social comunitario, la Educación Física, la capacitación del talento humano, además responsable de la infraestructura deportiva municipal y los planes estratégicos de los Entes Deportivos Municipales.

En el análisis de la Ley 181, y para efectos de referirnos a la estructura municipal, la cual se ha denominado Entes Deportivos Municipales, como los organismos del Estado responsables en el ámbito territorial de desarrollar los componentes del deporte, la recreación, la actividad física y la Educación Física extraescolar. Todo ello, en la medida que el municipio es la estructura del Estado que tiene una relación directa con el ciudadano, además de ser la célula desde la cual se construye la base de la participación ciudadana a través de las diferentes prácticas que el Ente Municipal orienta, posibilitando la construcción de una cultura frente a la práctica de la actividad física y el deporte[7].

En el caso del municipio de Itagüí, el Ente Deportivo Municipal encargado de la gestión deportiva municipal es la Secretaria Municipal de Deportes. Depende directamente de la alcaldía, desde la cual depende la asignación del talento humano. Sus recursos

económicos son transferidos del fondo municipal según las demandas de la Secretaría de Deportes, que es quien, en la ejecución, atiende a la población del municipio en el sector con programas como deporte de competencia a través de los clubes municipales, programas para la primera infancia y mayores, y otros para la actividad física, la recreación y el uso del tiempo libre comunitario, y deporte paralímpico. Igualmente es el responsable de la infraestructura en términos de construcción adecuación y mantenimiento de estas.

ESTADO	COMPETENCIAS DEL ESTADO
• Ministerio de Educación	Educación Física Escolar Educación Física extraescolar
• *Coldeportes Nacional*	Deporte Formativo
• Entes Deportivos Departamentales Para el Departamento de Antioquía, el Ente Deportivo Departamental es *Indeportes Antioquía*.	Deporte Social -Comunitario
• Entes Deportivos Municipales Para el caso del municipio de Itagüí, se realiza a través de una Secretaría Municipal para el Deporte y la Recreación.	La recreación La infraestructura deportiva Actividad para la salud Actividad para las poblaciones especiales Actividad para las comunidades y los grupos étnicos Formación del recurso humano del sector.

Tabla 1. Estructura y competencias del Sistema Nacional del Deporte desde el ámbito nacional al municipio de Itagüí
Fuente. Gerencia del Deporte Municipal 2009

2. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPORTE, LA EDUCACIÓN FÍSICA EXTRAESCOLAR Y LA RECREACIÓN 2006-2016 DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ[8] .

En Colombia se encuentra el municipio de Itagüí ubicado en el sur del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia. Es considerado un ejemplo en materia del

deporte municipal, por los logros alcanzados al constituirse como una localidad que ha logrado continuidad en las políticas del sector deportivo, obteniendo una sólida vinculación de líderes de la comunidad, deportistas e instituciones privadas y otras dependencias de la Administración Municipal en el proceso e implementación del plan estratégico para el sector deportivo. Esto, a pesar de los cambios de gobierno, garantizó la continuidad del proceso evidenciando importantes avances en el deporte, la Educación Física y la recreación.

Igualmente se evidenció el éxito en resultado deportivos de carácter departamental, nacional e internacional, como también en el incremento de la participación de toda la población en la oferta del deporte para todos.

Esto en una sana aplicación de recursos con un proporcional equilibrio entre el deporte de alto rendimiento y el deporte social comunitario, la recreación, el uso del tiempo libre y el deporte extraescolar en un fiel cumplimiento del mandato constitucional.

El Plan Estratégico para el Deporte se inscribe en la búsqueda de los diferentes gobiernos por desarrollar procesos de mayor impacto, cobertura y mejores resultados. Es así que este plan surge como una alternativa a dar solución a corto, medio y largo plazo a la problemática local, que ha permitido dimensionar las necesidades existentes y lograr el desarrollo sostenible e integral de sus pobladores.

El Plan se ha convertido en una *Política Pública del Deporte, la Educación Física y la Recreación* para el municipio de Itagüí, que aporta al desarrollo municipal mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los diferentes grupos poblacionales, en los distintos ámbitos y espacios de inter-sectorialidad que desde allí se potencian, tales como: el fomento de estilos de vida saludables, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, la optimización de espacios públicos, la seguridad, el empoderamiento comunitario, el uso creativo del tiempo libre, la convivencia, la paz, la sensibilización y la educación.
En el proceso de construcción del plan estratégico se recurrió a las instancias académicas, quienes asesoraron en los referentes teóricos y metodológicos. Sin embargo, el hecho a destacar fue la participación ciudadana, la cual se llevó a cabo desde las diferentes estructuras organizativas locales, llámese los clubes deportivos comunitarios, y las Juntas de Acción Comunal. Estas Juntas son organizaciones civiles que propenden por la participación ciudadana en el manejo de sus comunidades. Sirven como medio de interlocución con los gobiernos nacional, departamental y municipal, y buscan la creación de espacios de participación que ayuden al desarrollo en barrios, corregimientos y veredas. Con ellas, los alcaldes también pueden fijar el plan de desarrollo, concertar proyectos y vigilar su ejecución. Junto a las anteriores organizaciones, las organizaciones deportivas de base también fueron actores directos en la toma de decisiones que orientarían las estrategias del Plan.

Según el Plan de Desarrollo Municipal de Itagüí, en el componente del Deporte, la Recreación y la Educación Física, busca atender, promover y desarrollar procesos de formación, integración y competición en los diferentes campos de acción; desde lo deportivo, lo recreativo, la Educación Física y la promoción de la salud, cubriendo los diferentes sectores poblacionales de acuerdo con sus habilidades, posibilidades y

expectativas, consolidando un tejido social integrador, participativo, solidario y equilibrado; donde además se facilite el desarrollo de nuevas disciplinas del deporte, promoviendo la diversidad y cumpliendo con la función social del mismo.

Su objetivo es masificar la actividad deportiva y recreativa en la comunidad Itaguiseña, utilizando, mejorando e incrementando la infraestructura del sector, y organizando eventos que convoquen a los diferentes sectores de la comunidad, con miras a promover el talento deportivo y la participación de los grupos poblacionales en el goce del tiempo libre.

2.1. Metodología para la formulación del Plan[9]

La formulación del Plan se soportó en el desarrollo de seis etapas y cuatro criterios metodológicos:

Etapa 1: Identificación y análisis de fuentes secundarias
Etapa 2: Sensibilización.
Etapa 3: Diagnóstico y lineamientos de propuestas.
Etapa 4: Formulación estratégica del Plan.
Etapa 5: Entrega del documento y proyecto culminado.
Etapa 6: Socialización.

Criterios metodológicos:

a. Promoción de la participación comunitaria.
b. La incorporación de estudios y experiencias previas.
c. Coherencia normativa y política.
d. Integralidad e inter-sectorialidad.

3. INVESTIGACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y LAS TENDENCIAS EN LAS PRÁCTICAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN DEL MUNICIPIO DE RIONEGRO[10] .

Antes de comenzar con la descripción de la investigación se ubicara geográficamente a Rionegro como una ciudad y municipio de Colombia, situado en la subregión oriente del Departamento de Antioquia.

3.1. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Identificar las necesidades y las tendencias actuales en las prácticas del deporte y la recreación del municipio de Rionegro en el año 2007.

Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de participación de la población en las diversas alternativas deportivas y recreativas en el municipio de Rionegro.
- Determinar las preferencias de servicios deportivos y recreativos de los habitantes del municipio de Rionegro.
- Determinar la articulación que existe entre las diferentes organizaciones oficiales, privadas y comunitarias encargadas de la implementación de acciones deportivas y recreativas en la ciudad de Rionegro.

El objeto de conocimiento que motivó a esta investigación fue la acelerada evolución mundial que la actividad deportiva y recreativa generada al interior de las comunidades, en cuanto a la satisfacción de necesidades y expectativas en lo que se relaciona a su quehacer cotidiano en esta materia. El municipio de Rionegro está en pleno desarrollo económico, político, social y, no ajeno a estos fenómenos, su comunidad demanda a diario planes, programas y proyectos que le permitan acceder no sólo a nuevas prácticas deportivas y recreativas sino además a condiciones propicias para su desarrollo a través de las organizaciones e instituciones deportivas oficiales, privadas y comunitarias, encargadas de ofrecer este tipo de actividades a todos los habitantes del municipio.

El municipio de Rionegro ha avanzado significativamente en el desarrollo de la Educación Física, el deporte y la recreación, pues a la fecha es uno de los pocos municipios en Colombia que cuenta con un plan de desarrollo sectorial de largo plazo, el cual pretende fomentar, en términos de eficiencia, los sistemas de promoción de la calidad de la Educación Física, el deporte y la recreación, complementado con acciones y programas específicos que interrelacionan a las demás Secretarías Municipales tales como: la Secretaría de Salud, la Secretaría de Planeación, la Secretaría de Obras Públicas, la Secretaría de Educación, la Secretaría de Tránsito, la Secretaría de Participación y Bienestar Social, y la Secretaría de Medio Ambiente, a fin de fortalecer la gestión articulada de éstas en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, la optimización del espacio público, la seguridad, el empoderamiento comunitario, la gobernabilidad, el uso creativo del tiempo libre, la paz, la convivencia y la formación de las potencialidades del ser, el hacer y el saber.

3.2. Descripción metodológica

La investigación tuvo un enfoque cualitativo en cuanto se interpretaron frecuencias y porcentajes, realizándose un análisis univariado. El diseño es de tipo longitudinal descriptivo o de tendencia ya que se fundamentará en los registros existentes y definirá la proyección en el período de vigencia del plan de desarrollo deportivo municipal (2006-2016).

Tipo de estudio: Estudio descriptivo
Fuentes para recolección de la información: Planes de Desarrollo, Encuentros de Líderes Comunitarios, y Archivos interinstitucionales.
Instrumento de recolección de información: Encuestas, Cuestionarios, Diarios de Campo, y Material Fotográfico.

Unidad de análisis: Los datos se analizaron utilizando las herramientas de Excel y el programa SPSS.

3.3. Resultados de la investigación

Con respecto al objetivo de identificar la participación de la población en las diversas actividades deportivas y recreativas el estudio demostró que un alto número de los pobladores del municipio de Rionegro (70%) realiza un tipo de actividad deportiva (**véase Imagen 1**). De este grupo poblacional que practica una actividad deportiva, el 54.3 % son hombres, y los principales motivos para la práctica deportiva son la "salud" y el "gusto" con un 32,1% y 33,3% de los casos (**véase Imagen 2**).
En los grupos etarios, en la edad que más se práctica una actividad deportiva es la comprendida entre los 10- 19 años de edad (**véase Imagen 3**). Igualmente se encontró que a partir de los 20 años de edad hay una disminución sistemática de la práctica de la actividad deportiva. También evidenció el estudio que las personas de las zona urbana, practican alguna actividad deportiva en un 69.2 % y las personas de la zona rural con un 74.6 %, son más activas.

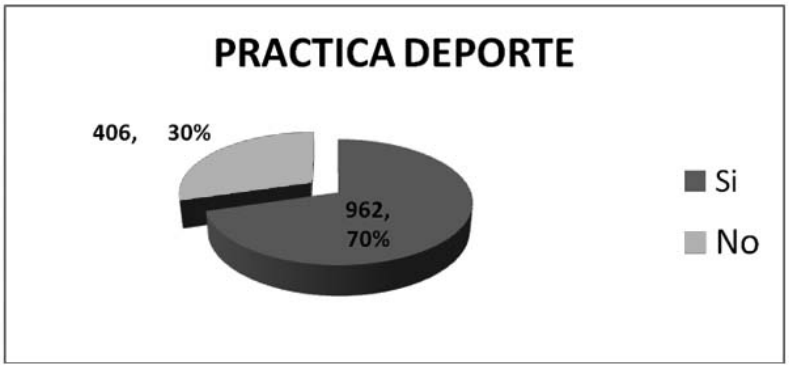


Imagen. 1. Cantidad de personas que practican alguna actividad deportiva o recreativa en el municipio de Rionegro 2007.
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 2. Razones por las que practica alguna actividad deportiva o recreativa.
Fuente: Elaboración propia.

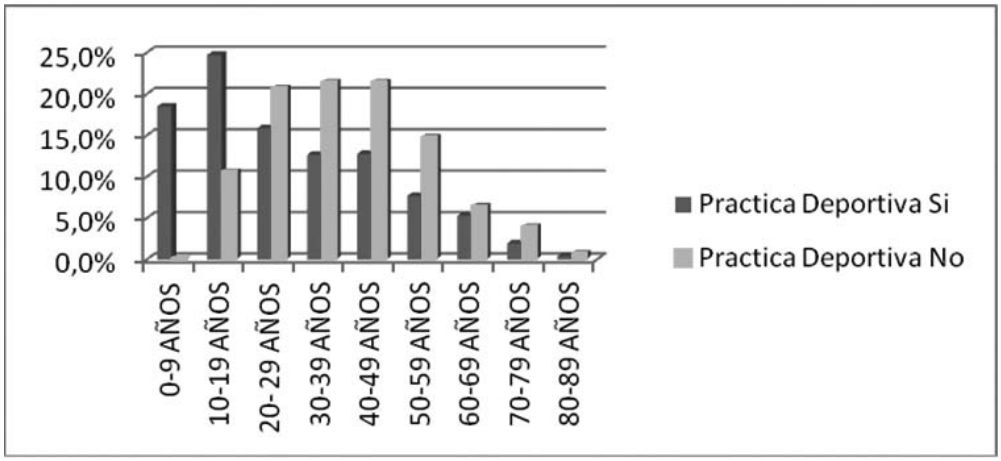


Imagen 3. Cuadro de distribución de frecuencias, según edad
Fuente: Elaboración propia.

Otro resultado que también arrojó la investigación en este apartado fue que, en las mujeres, predomina el gusto por caminar, con el 22%, seguido del baloncesto con el 10.3%. En cambio, en los hombres predomina el gusto por el fútbol con el 34.6%, seguido del ciclismo con el 13.4%. Además, tanto en la zona urbana, como en la rural predomina el fútbol con el 18.7% y el 17.6% respectivamente, seguido de caminar con el 17.1% y el 15.1% respectivamente.

El segundo objetivo de la investigación, esto es, determinar las preferencias de los servicios deportivos y recreativos de los habitantes del municipio, presentó los siguientes resultados:

POR GRUPOS ETARIOS:

- El 30.9%, de los niños de 0-9 años desean practicar deportes extremos, seguido del fútbol, con el 27.5%. El 34.2%, de los jóvenes de 10-19 años desean practicar deportes extremos, seguido del fútbol, con el 11.4%. El 21.5%, de los adultos de 20-29 años desean practicar deportes extremos, seguido de montar en bicicleta, con el 14.8%. El 17.2%, de los adultos de 30-39 años desean practicar caminar, seguido de montar en bicicleta, con el 16.3%. El 20%, de los adultos de 40-49 años prefieren caminar, seguido de montar en bicicleta, con el 14.8%. En cambio, el 27.6%, de los adultos de 50-59 años prefieren caminar, seguido de montar en bicicleta, con el 14.9%. El 32.5%, de los adultos mayores de 60-69 años prefieren caminar, seguido de montar en bicicleta, con el 10.4%. El 25.7%, de los adultos de 70-79 años prefieren caminar, seguido de montar en bicicleta, y fútbol con el 2.9%. Finalmente, el 42.9%, de los adultos de 80-89 años prefieren caminar, seguido de ninguna actividad, con el 42.9%.

POR SEXO (**Véase Imagen 4**):

- Las mujeres prefieren caminar, con el 14.8%, seguido de montar en bicicleta con el 11.9%; mientras que los hombres prefieren deportes extremos con el 20.7%, seguido del fútbol con el 19.8%.

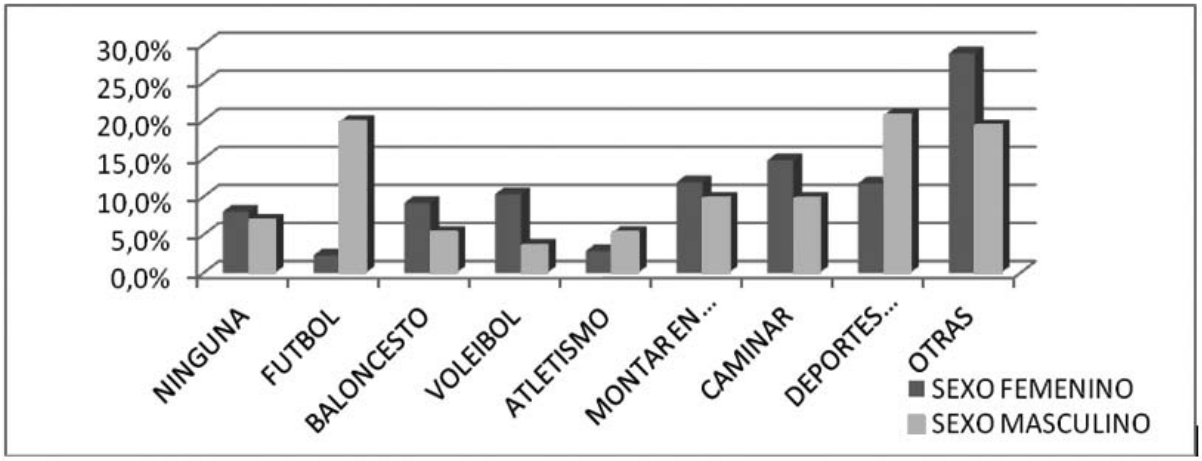


Imagen 4. Actividad deportiva o recreativa le gustaría practicar por sexo
Fuente: Elaboración propia.

POR ZONA (**Véase Imagen 5**):

- El 17.4% de la población urbana prefiere practicar deportes extremos, seguido de caminar, con el 12.7%. El 15.1% de la población rural prefiere fútbol, seguido de los deportes extremos con el 11.3%. En ambas zonas, la actividad menos preferida es el atletismo con el 3.5% en la urbana y el 6% en la rural.

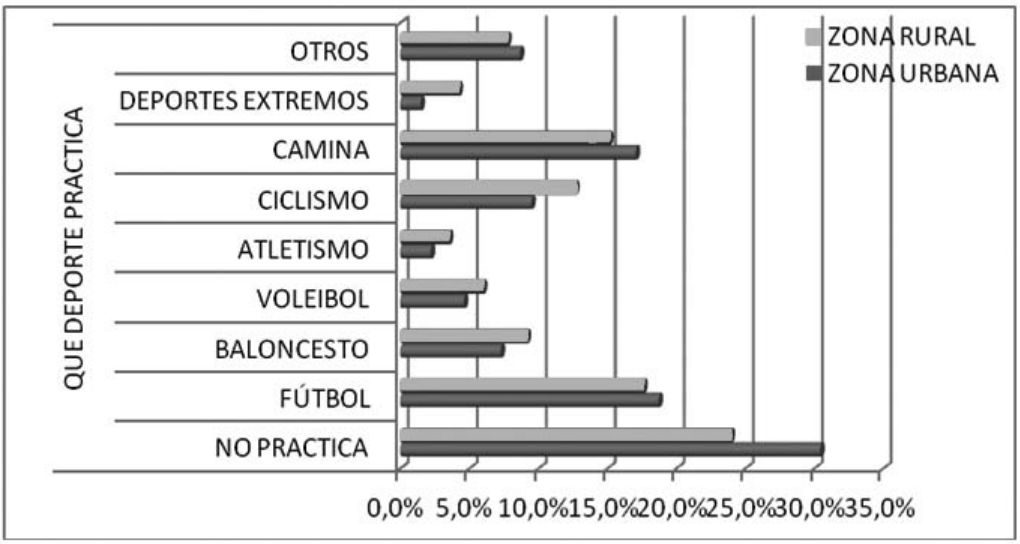


Imagen 5. La actividad deportiva que predomina según la zona
Fuente: Elaboración propia.

POR ESTRATO:

- Al 19.5% de la población del estrato 1 le gustaría practicar fútbol, seguido de caminar, con el 17.1%.
- Al 14.8% de la población del estrato 2 le gustaría practicar fútbol, seguido de caminar y los deportes extremos, con el 17.1%.

- Al 17.1% de la población del estrato 3 le gustaría practicar deportes extremos, seguido de caminar con el 11.9%.
- Al 16% de la población del estrato 4, le gustaría practicar deportes extremos, seguido de caminar con el 14.2%.
- Al 10% de la población del estrato 5, le gustaría practicar deportes extremos, seguido de montar bicicleta con el 10%.

Otras de las cuestiones que formaron parte de la investigación afectaron a la población que conoce los programas deportivos que ofrece el municipio así como la participación de los mismos. Respecto del conocimiento de los programas, sólo un 35% de los cncuestados los conocía (**véase Imagen 6**).

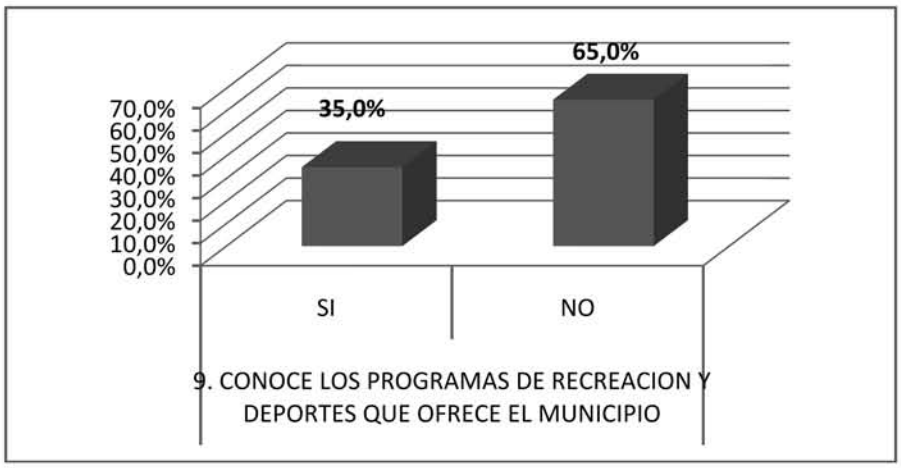


Imagen 6. Población que conoce los programas que ofrece el municipio.
Fuente: Elaboración propia.

En consonancia con el dato anterior, la participación de los habitantes en los programas que ofrece el municipio fue realmente bajo, en torno al 17,2% (**Véase Imagen 7**).

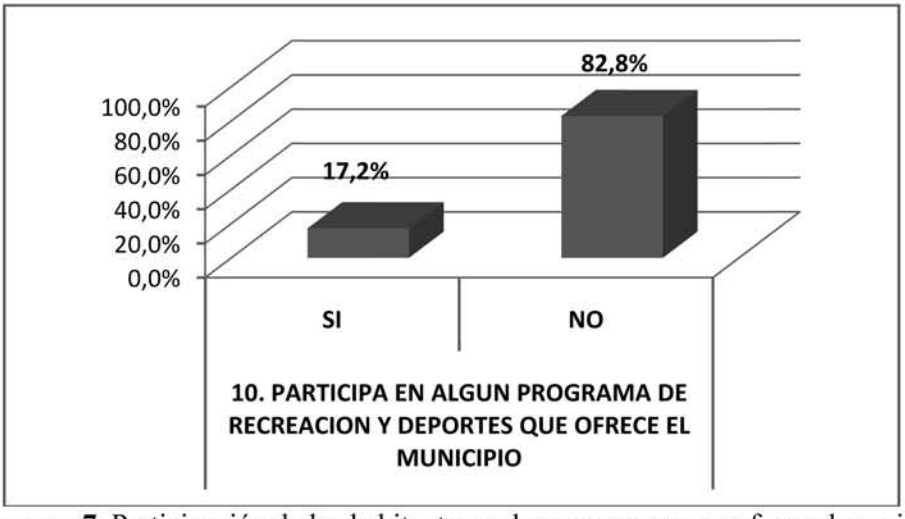


Imagen 7. Participación de los habitantes en los programas que ofrece el municipio.
Fuente: Elaboración propia.

Una de las principales razones que podría justificar el bajo nivel de participación de los habitantes del municipio de Rionegro en los programas deportivos municipales sería la inadecuada periodización asignada a los mismos (**Véase Imagen 8**).

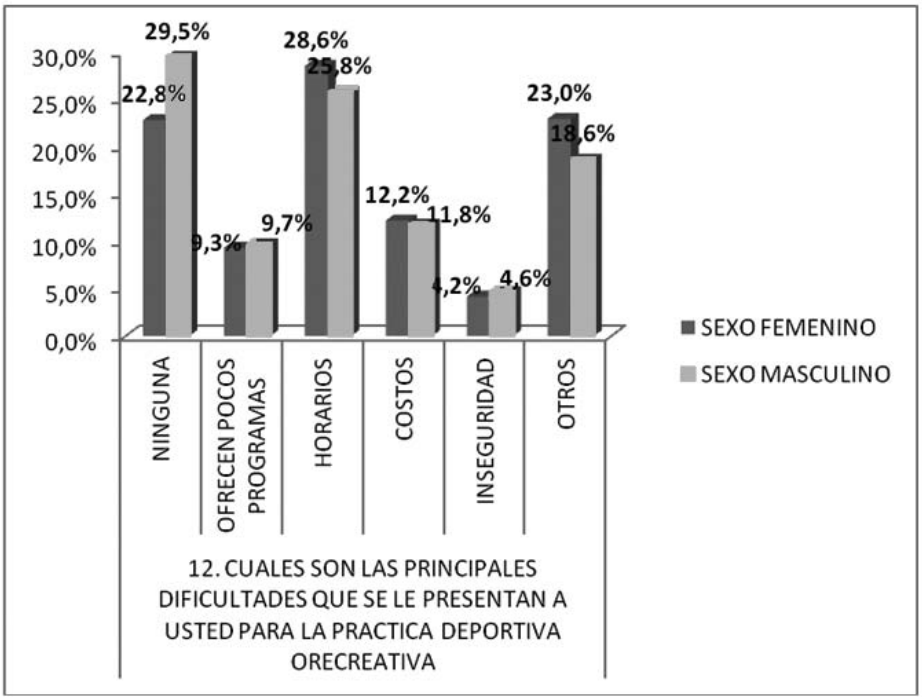


Imagen 8. Dificultades para realizar actividades deportivas o recreativas según el género.
Fuente: Elaboración propia.

La información mencionada con anterioridad es muy pertinente en el momento de crear y formular proyectos y programas deportivos para la comunidad, teniendo en cuenta las caracteristicas sociodemograficas de la población y así garantizar mayor participación.

Con relación al tercer objetivo, determinar la articulación entre las diferentes organizaciones oficiales, privadas y comunitarias encargadas de implementar acciones deportivas y recreativas en la ciudad de Rionegro, se encontró que:

Si bien la ley 181 de1995 establece que el Sistema Nacional del Deporte, la Educación Física y la Recreación es el órgano que marcará los lineamientos que permiten el acceso de la comunidad a la práctica deportiva y recreativa propias del Sistema, este no ha operado efectivamente como la ley lo estableció. Las razones que argumentan este enunciado son las siguientes:

- *Coldeportes nacional*, como ente rector y director del Sistema Nacional del Deporte, no ha ejercido el rol asignado por la ley. En este sentido, la ausencia de un plan nacional de desarrollo que evidencie las particularidades de cada región, en el caso

particular de Rionegro, imposibilita que haya una orientación única y acertada del sistema en el ámbito territorial.

- El Sistema establece como un elemento fundamental para su funcionamiento, la articulación sistémica de cada uno de sus organismos en función de un proceso único de intervención, el cual pone sobre la mesa la forma organizacional de cada organismo, su infraestructura, los recursos humanos y financieros, con el propósito de permitir el acceso de la comunidad a los diferentes programas con amplios niveles de participación comunitaria, con eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos y en el uso de la infraestructura. Estas directrices no aparecen funcionando en el municipio de Rionegro, ya que los organismos responsables del mismo no han posibilitado esta articulación.

- La débil estructura del sector y los organismos que lo componen, en el municipio de Rionegro reflejan:

    1. La frágil gestión administrativa.
    2. La incertidumbre financiera.
    3. La ausencia de la cultura de la planeación.
    4. La inexistencia de sistemas de información.
    5. El escaso nivel de participación comunitaria.
    6. La inexistencia de parámetros de seguridad, evaluación y control.

Estos elementos hacen que la orientación del Sistema del Deporte, la Educación Física y la Recreación en el municipio de Rionegro presente profundos problemas estructurales ya que su organización comunitaria, los clubes deportivos, las asociaciones deportivas, que se constituyen en el núcleo o la célula orgánica del sistema son las instancias más débiles y frágiles.

3.4. Recomendaciones a las autoridades municipales tras la investigación

Una vez analizado el resultado de la investigación se sometió a consideración de las autoridades municipales y específicamente a los responsables del sector del deporte, la Educación Física y la recreación las siguientes recomendaciones:

1. Estructurar un plan estratégico para el desarrollo del deporte, la Educación Física, la recreación y el tiempo libre en el municipio de Rionegro, que retome cinco grandes estrategias, a saber:

    - Desarrollo de la Educación Física extraescolar.
    - Orientación de los programas de recreación, uso del tiempo libre y utilización racional de los escenarios.
    - Direccionamiento del deporte asociado, bajo la premisa de reestructurar el funcionamiento de los clubes.
    - Creación de un sistema municipal de capacitación en deporte, la Educación Física y la recreación en articulación con instituciones formadoras del recurso humano.

- Instauración de un sistema de información del deporte, la Educación Física y la recreación.

2. Con base en las demandas de la población se hace necesario que el plan estratégico retome las preferencias de los diferentes grupos poblacionales, ya que el estudio demuestra que la oferta de programas es muy reducida hacia las actividades deportivas más clásicas (fútbol, baloncesto y voleibol). Igualmente se requiere atender a las poblaciones especiales con programas adaptados a sus posibilidades.

3. Dado que la tendencia en los jóvenes está orientada hacia la práctica de deportes extremos es importante pensar en la adaptación de algunos escenarios que, respetando el ecosistema, puedan atender estas demandas.

4. El estudio de prácticas deportivas de los diferentes grupos etarios evidenció que hay una tendencia de los jóvenes y los adultos a distanciarse de las prácticas deportivas, lo que exige una gran atención a estos grupos poblacionales ya que podrían convertirse en poblaciones de riesgo en un futuro no lejano.

5. Se hace necesario, mediante acuerdo del Concejo, la constitución de un Sistema Municipal del Deporte, la Educación Física y la Recreación, que permita la articulación de los organismos públicos y privados del sector con la posibilidad de hacer más eficiente, racional y equitativa la aplicación de los programas, los recursos, y el uso de los escenarios.

6. Con respecto a la ubicación de la Educación Física en la contra jornada, considera el grupo de investigación que sacar de las instituciones oficiales esta área del conocimiento, es decir, extraerla de la estructura curricular de la escuela, la convierte en un hacer, una actividad complementaria desprovista de contenido académico y sin responsabilidades en la formación de los educandos[10].

4. CONCLUSIÓN FINAL.

Revisando ambos ejemplos del desarrollo deportivo municipal en los municipios de Itagüí y Rionegro, encontramos unas marcadas diferencias en las estructuras organizativas, en la participación ciudadana, en la aplicación de los recursos y en la continuidad de los procesos. Esto es así porque en el municipio de Itagüí, al implementarse una política pública para deporte, la recreación y el uso del tiempo libre, este ente territorial ha garantizado a su población la implementación permanente de estos programas, la ampliación y cobertura de los mismos, manifestándose ello en un bienestar de los ciudadanos, evidenciándose lo anterior en estudios posteriores a la implementación del plan que han recogido en la percepción ciudadana un elevado nivel de satisfacción en sus necesidades en esta materia.

En contraste, el municipio de Rionegro, a pesar de su buen desarrollo, de un mejor ingreso per cápita en la población y de contar con una amplia infraestructura urbana y rural, la satisfacción de la demanda poblacional no se refleja en los programas que desde el deporte, la educación extraescolar y el uso del tiempo libre deben dar respuesta a los diferentes grupos poblacionales que con grandes expectativas esperan mejorar su calidad de vida. Esto, a juicio de los autores, es el reflejo de la ausencia de una política pública que garantice permanencia en los proyectos, planes y programas y que han sido interferidos por decisiones políticas ajenas al interés de la comunidad.

5. BIBLIOGRAFIA .

1. Mesa Callejas, Ramón Javier; Arboleda Sierra, Rodrigo; Gaviria García, Nelson; Guzmán Finol, Karelys (2010). Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas de Colombia. Colombia: Universidad de Antioquia.
2. Ley 181 de Enero 18 de 1995 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. El Congreso de Colombia. Diario Oficial No 41.679 de enero 18 de 1995.
3. Ley 115 de 1994 (Febrero 8) Por la cual se expide la Ley General de Educación EL congreso de Colombia.
4. Gutiérrez Betancur, Juan Francisco; Bolaños Cárdenas, César Leonardo (2004). Legislación y administración deportiva. Armenia, Colombia: Editorial Kinesis.
5. Decreto 0641 de abril 16 de 2001 por el cual se reglamenta la Ley 582 de 2000 sobre deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales. El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales en particular de la conferida por el artículo 189, numeral 11 de la Constitución Política.
6. Presidencia de la República decreto 1228 de 1995(julio 18) Diario Oficial No 41.933, de 18 de julio de 1995 Ministerio de Educación Nacional “Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.
7. Indeportes Antioquia (2005). Gerencia del deporte municipal (Memorias). Medellín, Colombia: el autor.
8. Alcaldía de Itaguí, Universidad de Antioquia (2007). Plan estratégico para el deporte, la educación física extraescolar y la recreación 2006- 2016 Juega limpio. Itaguí, Colombia: Los autores.
9. Gutiérrez Betancur Juan Francisco (2008). Hacia un modelo de gestión deportiva municipal: Estudio de caso municipio de Itagüí. Itagüí, Colombia: Municipio de Itagüí.
10. Betancur Sáenz, Mónica; Arboleda Sierra, Rodrigo (2006). Identificación de necesidades y tendencias de las prácticas deportivas del Municipio de Rionegro. Investigación en Gobierno y políticas públicas. Escuela de Gobierno y políticas públicas de Antioquia. Informe final de proyecto 2da convocatoria. Colombia: Escuela de Gobierno y políticas públicas de Antioquia

COSTA RICA

HISTORIA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN COSTA RICA (1904-1973)

HISTÓRIA DA GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL NA COSTA RICA (1904-1973)

Chester Urbina Gaitán
Profesor Centro de Estudios Generales
Universidad Nacional de Costa Rica
Licenciado en Historia y Maestría en Ciencias Sociales
Correo electrónico: chesterurbina@yahoo.com

0. GLOSARIO .

CANTÓN. Jurisdicción territorial de la **municipalidad** [1]. Cantón puede ser sinónimo del término "municipio" en otros países Iberoamericanos.

DEPORTE [2]**.** Ejercicio físico: **a)** donde se dan simultáneamente movimientos reflejos, automáticos e intencionales, **b)** realizado en cualquier **Espacio Deportivo**, **c)** durante el tiempo libre (salvo en deportistas profesionales), **d)** denominado así por convención cultural generalizada en un determinado territorio (mundial, nacional, regional o local), **e)** donde su practicante lo disocia subjetivamente de las obligaciones cotidianas de tipo laboral, escolar, y/o domésticas (salvo en deportistas profesionales), y **f)** le atribuye objetiva o subjetivamente una significativa duración y/o intensidad.
Las motivaciones para la práctica del deporte son múltiples, si bien actualmente la principal la constituye la salud.

ESPACIO DEPORTIVO [3]**.** Lugar o conjunto de ellos donde se da una Situación de Práctica Deportiva (al menos, un deportista ejercitándose).
Para un gestor, el Espacio Deportivo no es sinónimo de "equipamiento deportivo", pues esto último es lo que se añade al espacio arquitectónico o virtual para posibilitar determinadas prácticas **deportivas**. De hecho, etimológicamente "equipar" proviene del francés *équiper* y éste a su vez del nórdico *skipa*, con el significado de equipar un barco. Para un gestor, los espacios deportivos se equipan (con equipamiento deportivo); en cambio, para un arquitecto, la ciudad o pueblo se equipa de espacios deportivos (con "equipamientos deportivos"). Los distintos enfoques explican el uso frecuente desde el ámbito de la arquitectura, del término "equipamiento deportivo" como sinónimo de "espacio deportivo".

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL [4]. Conjunto de acciones y efectos de planificar y comunicar Situaciones de Intervención Deportiva ("gestiones") por parte de una **municipalidad** dirigidas a los elementos del Sistema Deportivo Local.
"Gestión Deportiva Municipal" puede entenderse como sinónimo del término "Gestión Deportiva Cantonal".

MUNICIPALIDAD. Persona jurídica estatal compuesta por un alcalde, su respectivo suplente y un Concejo Municipal o cuerpo deliberativo [5], para la administración/gestión de los intereses de un **municipio**, entre los que se encuentra el **deporte**. Municipalidad puede ser sinónimo del término "Ayuntamiento" en otros países Iberoamericanos.

MUNICIPIO. Conjunto de vecinos residentes en un mismo **cantón**, que promueven y administran sus propios intereses por medio del gobierno municipal [6] que emana desde la **municipalidad**.

1. LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN COSTA RICA 1904-1948 .

Producto de la europeización cultural de la burguesía nacional, las políticas sociales del Estado se concentraron en controlar, vigilar, civilizar y supervisar a los diferentes sectores subalternos, con el fin de popularizar y vulgarizar los valores y prácticas burguesas. Esto se debía a que se consideraba – de acuerdo con el ideario liberal – que dichas prácticas eran las que podrían llevar al país el progreso. Esta forma de pensar era, a su vez, producto de la cultura secularizante y cosmopolita en la que se desenvolvía dicho sector desde mediados del siglo XIX [(7)].

Según Francisco Enríquez, la diversificación de la diversión pública estimuló una mayor presencia del Estado en la regulación de la vida cotidiana de los habitantes. Por ello, se observa durante el período liberal la promulgación de un mayor número de leyes, reglamentos y disposiciones que tienden a regular normar la vida de la población en una serie de campos [(8)].

A nivel general el control sobre el teatro [(9)], el fútbol [(10)], el cine [(11)], las peleas de gallos y las corridas de toros [(12)] demuestran que dentro del proyecto político-cultural gubernamental existía toda una intención por homogeneizar la cultura. De esta manera, su visión particular del mundo prevalecía imponiéndose a las demás agrupaciones sociales, asumiéndolas éstas para la unidad de los fines económicos y políticos y para la unidad intelectual y moral.

El inicio de la gestión deportiva municipal en Costa Rica ocurre en 1904, con la Municipalidad de San José (**Véase imagen 1**), entonces presidida por el Lic. Cleto González Víquez. En una sesión del concejo municipal capitalino, entre otros aspectos, se decidió financiar al Polo Club con la suma de quinientos colones para unas fiestas que iba a organizar, además de otorgarle una autorización para cobrar una tarifa de cincuenta centavos por cada asiento que se pusiera a disposición del público, en el partido de polo que se efectuaría en La Sabana (**Véase imagen 3**). Lo anterior puede evidenciar la posible influencia que tenía el Polo Club sobre el citado cuerpo municipal, ya que este centro deportivo estaba formado por algunos miembros de los sectores privilegiados de la capital, por lo que no es extraño que la municipalidad en cuestión le ofreciera su financiación. Además, se acordó dar un premio de doscientos colones a los clubes de fútbol y la concesión de otro de ciento cincuenta colones a los jugadores de pelota vasca, si lograban organizar un partido [(13)].

Imagen 1. Antiguo Palacio Municipal de San José.
Fuente: Municipalidad de San José (https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SitePages/historia_ayuntamiento.aspx)

Esta corporación municipal también desempeñó un papel destacado en el control de la principal instalación publica donde se jugaba al balompié en la capital, pues desde hacía algún tiempo existía en el seno de esta municipalidad, el proyecto de convertir La Sabana en un parque, con el fin de que fuera un verdadero lugar de recreo, campo de prácticas deportivas y sitio de paseo de caballos y carruajes [(14)].

Por otra parte, llama poderosamente la atención que, por iniciativa de don Cleto González Víquez (**Véase imagen 2**), se presentara en la municipalidad de San José un proyecto que tendía a la conversión gradual de La Sabana en un parque, el cual paulatinamente sería plantado de árboles; a la vez, se autorizaba al Gobernador de la provincia de San José a que destinase el dinero necesario para poner en marcha el proyecto. Asimismo, es curioso que, con objeto de darle seguimiento al proyecto se nombró una comisión integrada por don José C. Zeledón, don Juan R. Mata, don Manuel A. Quirós, Dr. Daniel Núñez y don Vicente Suárez [(15)]. Debe aclararse que estas ayudas a la actividad deportiva y al equipamiento de espacios deportivos no se encontraban regidas por ninguna normativa legal y quedaban a la buena voluntad de los gobiernos municipales.

Imagen 2. Lic. Cleto González Víquez. Presidente de la República (1906-1910) y (1928-1932)
Fuente: Wikipedia (http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Cleto_Gonz%C3%A1lez_V%C3%ADquez.jpg)

La actitud asumida por don Cleto González Víquez con respecto a la conversión de La Sabana en un parque era de esperarse, ya que fue uno de los elementos utilizados por los gobernantes costarricenses de principios del siglo XX, para evitar la práctica de los juegos prohibidos y, por lo tanto, la consecuente tragedia material de ver cómo los trabajadores desperdiciaban todo su salario en los mismos juegos. Por otra parte, era la manera en la que los gobernantes hacían evidente su interés en fomentar los espectáculos y las diversiones públicas que elevaran el nivel moral y la higiene de los sectores populares.

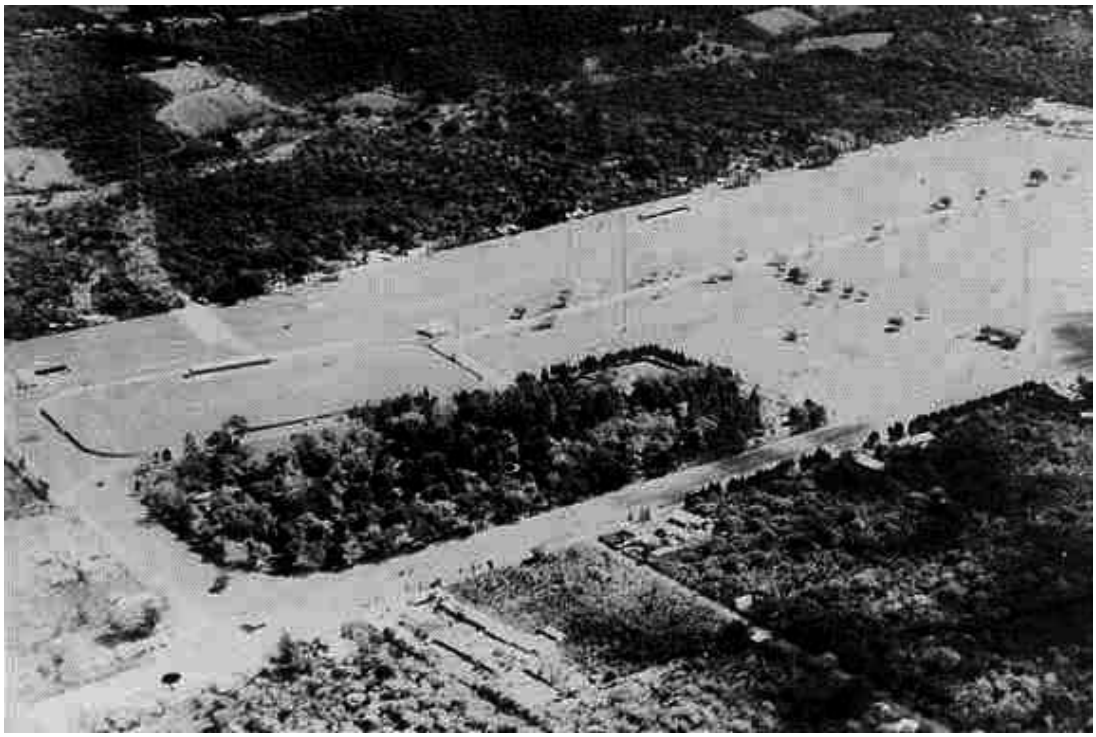


Imagen 3. La Sabana
Fuente: Foro SkyscraperCity
(http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=241460)

El miércoles 28 de diciembre de 1904, la Municipalidad de Heredia conoce un informe de los trabajos que se realizarían por encargo suyo, entre los cuales sobresale la compra de una plaza en esa localidad, que llevaría el nombre del Dr. Juan J. Flores y sería utilizada para las corridas de toros, juegos deportivos y demás entretenciones [(16)].

Con respecto al nombre de esta plaza de deportes en la ciudad de Heredia, hay que destacar que fue un homenaje a la figura del filántropo y destacado político herediano Dr. Juan J. Flores, fundador y candidato presidencial del Partido Republicano en las elecciones presidenciales de 1898. Dicha candidatura le valió ser expulsado del país junto con otros dirigentes de ese mismo partido, por el entonces Presidente de la República Rafael Iglesias Castro, quien se apoyó para esa decisión en el "supuesto" rumor de que aquellos dirigentes políticos habían dirigido un intento de golpe de Estado contra su gobierno [(17)].

En cuanto al origen de la plaza de deportes, se encuentra en el sistema de fundación urbanístico que los españoles instituyeron durante la colonia, donde el cuadrante central de una comunidad lo constituía una manzana de terreno. Vale la pena aclarar que la manzana, es una medida de superficie, que equivale a un área correspondiente a un cuadrado de 100 varas, es decir 10 000v² (10 mil varas cuadradas). Ésta era de uso comunitario, y servía como punto de referencia para la construcción de los principales edificios de la localidad, tales como la iglesia, que casi siempre se ubicaba al este, y el cabildo, al oeste del mismo terreno público.

A mediados de marzo de 1905, el Club Sport Limón procedió a la remodelación de una plaza pública para así disponer de una instalación donde realizar sus prácticas deportivas. Debido a que la obra tenía un coste muy elevado, la Municipalidad de Limón acordó financiar parte de la obra. Dicha ayuda fue notable, ya que lo que originariamente era un pantano impenetrable, se convirtió en una manzana de terreno de suelo endurecido, cubierto de zacate (hierba), apropiado para las carreras y otros ejercicios atléticos [(18)]. Esa municipalidad y el Club Sport Limón llegaron a un acuerdo por medio del cual se obligaba a los miembros de esa asociación a mantener en perfecto estado de limpieza el campo deportivo. Lo anterior dará inicio a un proceso nacional, en el que las comunidades junto con sus respectivas municipalidades se interesarían por la conservación de sus plazas y campos deportivos, y por ende, en la promoción del fútbol. Las municipalidades también pagaban las filarmonías o bandas musicales para que amenizaran los partidos, lo cual era una forma sutil de mantener el control social en esta clase de espectáculos.

Sin embargo, no siempre las municipalidades promovían la preservación de las plazas de deportes y la identificación comunal que este espacio generaba. Durante el gobierno del Lic. León Cortés Castro (1936-1940), la Municipalidad de Limón implementó una serie de medidas segregacionistas contra los afrocaribeños en lugares públicos, como la de no permitir su acceso al balneario municipal que había sido recientemente inaugurado en Puerto Limón, alegando que su presencia reduciría la rentabilidad del negocio por alejar a las personas blancas. Asimismo, pretendía impedir los desplazamientos masivos de la comunidad afrocaribeña hacia el Valle Central o al resto del país, especialmente con destino hacia el Pacífico, para que no consiguieran trabajo en la Compañía Bananera que se había mudado hacia esa zona. El interés de los sucesivos gobiernos costarricenses en la provincia de Limón estuvo guiado fuertemente por la cuestión económica y de accesibilidad, entendida ésta en términos de obras públicas y medios de comunicación, que sirvieran a los intereses de la producción nacional y la economía de exportación. La falta de presencia e injerencia política en dicha provincia alimentó, en los sucesivos gobiernos, un proteccionismo nacionalista a ultranza, desplegado a través de dispositivos que impidieron a la población afrocaribeña naturalizarse, y con ello llegar a convertirse en parte de la ciudadanía nacional [(19)].

El 21 de febrero de 1938, ciento setenta y dos vecinos de Puerto Limón escribían al presidente Cortés para manifestarle su júbilo ante la construcción de un hospital y administración propios, durante mucho tiempo anhelados por la ciudad. Sin embargo, estas personas se oponían a que la plaza donde se habían practicado, durante más de un cuarto de siglo, el béisbol, fútbol, baloncesto, así como celebrado las corridas de toros se empleara para la edificación del hospital.

Los vecinos no querían que se repitiera en Puerto Limón lo sucedido en La Sabana, que perdió una parte considerable de terreno destinado a la práctica deportiva a consecuencia de la construcción del aeropuerto internacional. En ese momento, Limón contaba con las siguientes organizaciones deportivas balompédicas: Limón Sport, Limón Junior, Vesubio, Gimnástica Limonense, Heredia y Barcelona; de beisbol: Cubs Motive Power, Caribe, Surtidora, Unifruit Co. y Pathfinder. También existían tres equipos de cricket y varios de baloncesto. Estas asociaciones

ejecutaban partidos con equipos formados por la tripulación de barcos que visitaban el puerto antes mencionado [(20)].
La plaza de deportes en mención fue inaugurada el 15 de septiembre de 1905, y se hizo mediante el trabajo de la Municipalidad de Limón al disecar un pantano. Entre los actos de inauguración sobresalía el partido de fútbol entre el Limón Sport Club y el Club Sport Costarricense de San José. De los hechos relatados conviene destacar cómo los vecinos de Puerto Limón se opusieron a la construcción del hospital en la plaza de deportes, en pro de la conservación de un espacio destinado a la recreación popular y que, además, simbolizaba la identidad comunal de dicha población. Ante todo lo anterior es que se afirma que, los vecinos de Puerto Limón al oponerse a la construcción del hospital en la plaza de deportes, pretendían conservar un espacio para la recreación popular y que era alentador de la identidad comunal de esa población.

2. LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN COSTA RICA 1949-1973 .

Después de finalizada la Guerra Civil de 1948, el Estado adopta una serie de medidas reformistas que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de amplios sectores de la población. Como consecuencia, se manifiesta un constante crecimiento de la matrícula, sobre todo en la enseñanza primaria, pero también en la secundaria y la universitaria; aumenta la esperanza de vida y disminuye la mortalidad infantil; se mejoran las redes de agua potable y alcantarillado, lo que trae una mejora de las condiciones higiénicas de la población; y se produce un crecimiento constante de los salarios reales, así como una distribución del ingreso más equitativa, sobre todo en los sectores medios de la población, que aumentó del 34% al 44% [(21)].

La posición del Estado sobre la promoción y el control del deporte en el período de análisis se manifiesta en 1966 con la emisión de la Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes. Esta entidad controlaría la actividad deportiva del país y estaría compuesta por un consejo nacional, por un director general de educación física y deportes, y por los comités cantonales de deportes. Los clubes, federaciones, asociaciones, ligas, juntas, comisiones y organizaciones deportivas de índole similar se debían registrar en la dirección mencionada. Ésta, además, estudiaría la aprobación de sus estatutos, reglamentos y programas, además de fiscalizar sus actividades, regular las relaciones entre unos y otros. Igualmente, aseguraría las condiciones higiénicas de los eventos que organizaran, y resolvería los conflictos que se produjeran entre ellos o entre sus respectivos programas [(22)].

También en 1966 se emite el Reglamento para la creación y funcionamiento de los comités cantonales de deportes, los cuales organizarían, dirigirían y estimularían en cada cantón la educación física y los deportes en todos sus aspectos. Funcionarían como delegaciones de la Dirección General de Educación Física y Deportes [(23)].

Posteriormente se comienza a notar la pérdida de espacios deportivos, sobre todo del balompié. Esta medida se da por la falta de planificación urbanística y el interés estatal por promover la

expectación de este deporte en los estadios y consolidar a nivel general su actividad comercial. Sin embargo, lo que no se previó fue la incidencia que la pérdida de este espacio de sociabilidad comunal tendría en la calidad de vida de los municipios costarricenses, en lo que algunos gobiernos municipales han tenido su cuota de responsabilidad [(24)]. Lo anterior se ilustra con las disposiciones que autorizan a las municipalidades de Desamparados en 1960 [(25)], y a las de Escazú [(26)] y Puriscal [(27)] en 1969 a que convirtieran la plaza de deportes en un parque.

Imagen 4. Templo de Puriscal concluido en los años sesenta.
Véase al frente del templo la desaparecida plaza de deportes.
Fuente: Blog Andrés Fernández –Andfer-
(http://andferblog.blogspot.com/2009/10/el-templo-de-santiago-apostol-en.html)

Sobre la gestión deportiva municipal durante este período de estudio destacan las declaraciones de don Wilbur Rojas G. quien, en 1956, al preguntarle por el decaimiento de la actividad deportiva en Quepos, respondió que la culpa de esto había que repartirla entre la comunidad, los clubes deportivos y el Comité Deportivo Cantonal de Quepos del cual él era miembro. Asimismo, don Wilbur añadía que pensaba presentar su renuncia a este comité porque no quería ser en él una simple figura decorativa, salvo que esta organización se decidiera inmediatamente a sacar la actividad deportiva del pantano en que estaba metido hasta los hombros [(28)]. Lo cierto es que la responsabilidad de planificar las actividades deportivas a nivel local recaía en el Comité Deportivo Cantonal, lo cual es comprobado con una crónica del periódico quepeño *Lucha*, quien le sugería a este comité que organizara campeonatos de pesca, ajedrez, billar, tiro al blanco, beisbol y fútbol con el fin de levantar la actividad deportiva de Quepos [(29)]. Esta llamada de atención fue efectiva, ya que el comité de deportes fue reorganizado y se planeó financiar la llegada de los Veteranos del Club Sport La Libertad, como también la llegada del Campeón de los Barrios Capitalinos "Mata Redonda" [(30)].

Por otra parte, ya en 1959 la Municipalidad de Turrialba hacía las gestiones respectivas para la construcción de un estadio en esa localidad [31]. Además, los clubes federados de fútbol le solicitaban a la municipalidad el mantenimiento adecuado de la única plaza de deportes [32]. A principios de marzo de 1960, un grupo de jóvenes deportistas del caserío llamado Dominica le presentaban al regidor Aníbal Arce Acuña un pliego donde le solicitaban a la municipalidad de Turrialba que instalara una plaza de deportes en ese lugar [33]. También en 1960 se sabía que la Dirección General de Deportes y la Municipalidad de Turrialba habían adquirido hacía cinco años el terreno para el establecimiento de la plaza de deportes de Santa Rosa de Turrialba, pero nunca había sido demarcado [34].

Imagen 5. La plaza de deportes de Turrialba en 1930.
Fuente: Blog Turrialba (http://turrialbaestuya.blogspot.com/2008/11/ms-fotos-antiguas-de-turrialba.html)

El 2 de diciembre de 1960 la municipalidad antes citada se dirigía a la Federación Costarricense de Fútbol para que le respondiera a la solicitud de crear una entidad futbolística que representara a Turrialba en este cuerpo federado [35]. Por último, se tiene constancia de que a mediados de 1961 el regidor turrialbeño presentó una moción en la que solicitaba que se designara una comisión especial de la municipalidad, para que se entrevistara con los funcionarios de la Dirección General de Deportes respecto de la personería jurídica y el respaldo que era necesario darle al Comité Cantonal de Deportes. Su propósito general era que se encargara de la ordenación, administración y vigilancia de los diferentes deportes, así como de la administración de las instalaciones y campos dedicados a estas actividades [36]. Esta ambigüedad será aclarada en 1973 con la emisión de la obligación de las municipalidades de subvencionar anualmente a los Comités Cantonales de Deportes [37].

3. CONCLUSIÓN .

Los inicios de la gestión deportiva municipal en Costa Rica se remontan a 1904 cuando la municipalidad de San José se interesa por ordenar las actividades deportivas que se realizaban en La Sabana. Esto dará inicio a que las principales corporaciones municipales del país promuevan, de una manera discrecional, la actividad deportiva sin ninguna normativa legal que las obligue a hacerlo. Esta situación, junto con la falta de planificación urbanística y el interés estatal de promover la expectación del futbol en los estadios para consolidar, a un nivel general, su actividad comercial, harán que se pierdan importantes centros de identificación comunal como las plazas de deportes. No siempre los gobiernos municipales contaban con líderes municipales entusiastas de promover la actividad deportiva, por lo que serán las comunidades las encargadas de solicitarles la apertura de plazas de deportes. No es hasta 1973 cuando se obliga a las municipalidades a subvencionar anualmente a los Comités Cantonales de Deportes y a mantener una política de apoyo constante al deporte.

4. BIBLIOGRAFÍA .

1. COSTA RICA. Código Municipal. Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998. La Gaceta nº 94 de 18 de mayo de 1998. Información recogida del Art. 3.
2. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva*. España: Editorial Círculo Rojo, 2012. p.52. ISBN 978-84-9991-940-9.
3. Ibid. p.55.
4. Idem.
5. COSTA RICA. Código Municipal. Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998. La Gaceta nº 94 de 18 de mayo de 1998. Información recogida del Art. 2 y 12.
6. Ibid. Información recogida del Art. 1.
7. MOLINA JIMÉNEZ, Iván y PALMER, Steven, eds. *Héroes al gusto y libros de moda. Sociedad y cambio cultural en Costa Rica (1750-1900)*. San José: Editorial PorvenirPlumsock Mesoamerican Studies, 1992; MOLINA JIMÉNEZ, Iván y PALMER, Steven, eds. *El paso del cometa. Estado, política social y culturas populares en Costa Rica (1800-1950)*. San José: Editorial Porvenir-Plumsock Mesoamerican Studies, 1994; y MOLINA JIMÉNEZ, Iván. *El que quiera divertirse. Libros y sociedad en Costa Rica (1750-1914)*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1995.
8. ENRÍQUEZ SOLANO, Francisco José. "Diversión pública y sociabilidad en las comunidades cafetaleras de San José: El caso de Moravia (1890-1930)". Tesis de Maestría en Historia. Universidad de Costa Rica. 1998.
9. FUMERO VARGAS, Patricia. *Teatro público y Estado en San José 1880-1914. Una aproximación desde la historia social*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1996.

10. URBINA GAITÁN, Chester. *Costa Rica y el deporte (1873-1921). Un estudio acerca del origen del fútbol y la construcción de un deporte nacional*. Heredia: Editorial de la Universidad Nacional, 2001.
11. ACUÑA, Gilbert, et al. "Las exhibiciones cinematográficas en Costa Rica (1897-1950)". Memoria de Seminario. Licenciatura en Historia. Universidad de Costa Rica. 1996.
12. URBINA GAITÁN, Chester. "Homogeneizando culturas. Peleas de gallos, corridas de toros y Estado en Costa Rica (1870-1914)". *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad de Costa Rica. Nº 89, 2000 (III). pp.59-67.
13. *El Noticiero*. 19 de noviembre de 1904. p.3.
14. *Ibid*. 27 de enero de 1905. p.2.
15. *Idem*.
16. *El Eco de la Juventud*. 28 de diciembre de 1904. p.1.
17. SALAZAR MORA, Orlando. *El apogeo de la República Liberal en Costa Rica 1870-1914*. San José: EUCR, 1990. p.54.
18. *Páginas Ilustradas*. 1 de octubre de 1905. p.978.
19. SENIOR ANGULO, Diana. *La incorporación social en Costa Rica de la población afrocostarricense durante el siglo XX, 1927-1963*. Tesis de Maestría en Historia. Universidad de Costa Rica. 2007. pp.284-287.
20. *Archivo Nacional de Costa Rica*. Fondo: Fomento. Signatura: 10021. Folio: 217.
21. CUEVAS MOLINA, Rafael. *El punto sobre la i. Políticas culturales en Costa Rica (1948-1990)*. San José: Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, 1995. p. 38.
22. Ley No. 3656 del 6 de enero de 1966. En: Colección de Leyes y Decretos. En adelante: CLD.
23. Decreto No. 3 del 8 de febrero de 1966. En: CLD.
24. CASTRO SÁNCHEZ, Silvia y GUIDO CRUZ, Francisco. "Ciudades intermedias en Costa Rica. Elementos socioantropológicos para su estudio". En: *Revista de Ciencias Sociales*. San José: EUCR. Año 42. No. 88. 2000-II. p.117.
25. Ley No. 2607 del 5 de agosto de 1960. En: CLD.
26. Ley No. 4515 del 24 de diciembre de 1969. En: CLD.
27. Ley No. 4516 del 24 de diciembre de 1969. En: CLD.
28. *Lucha*. Enero 6 de 1956. p.4.
29. *Ibid*. Junio 23 de 1956. p.4.
30. *Ibid*. Diciembre 8 de 1956. p.2.
31. *El Costarricense*. 20 de setiembre de 1959. Año 1. No.2. p.8.
32. *Ibid*. 11 octubre 1959. Año I. No.5. p.4.
33. *Ibid.* Domingo 6 de marzo de 1960. Año II. No.25. p.6.
34. *Ibid*. Domingo 20 de marzo de 1960. Año II. No.27. p.3.
35. *Ibid*. Domingo 8 de enero de 1961. Año II. No.68. p.3.
36. *Ibid*. Domingo 16 de julio de 1961. p.4.
37. Resello No.5081 del 10 de mayo de 1973. En: CLD.

CUBA

EL DEPORTE EN EL ÁMBITO COMUNITARIO PARA EL DESARROLLO HUMANO

O DESPORTO NO ÂMBITO COMUNITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Dr.C. Alejandro Emilio Ramos Rodríguez
Doctor en Ciencias de la Cultura Física
Profesor e investigador. Coordinador del Grupo de Investigación Desarrollo Humano. Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. Universidad Agraria de la Habana
cedardos@infomed.sld.cu alerr@unah.edu.cu

Dr.C. Rafael Ojeda Suárez
Doctor en Ciencias
Director del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. Universidad Agraria de la Habana
rafael.ojeda@infomed.sld.cu. rojeda@unah.edu.cu

MSc. Miguel Ángel Peña Hernández
Máster en Ciencias de la Administración Deportiva
Profesor de la Facultad de Cultura Física de las Tunas. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte .Investigador del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural.
mangel@ult.edu.cu

Elaine Artigas Pérez
Licenciada en Estudios Socioculturales
Profesora e investigadora del Grupo de Desarrollo Humano del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. Universidad Agraria de la Habana.
elaine_artigas@unah.edu.cu

0. GLOSARIO .

ACTIVIDAD FÍSICA. Cualquier movimiento corporal, realizado por los músculos, y que provoca un gasto de energía, ya que, cuando el cuerpo humano realiza actividad física, los requerimientos de energía aumentan. La ausencia de movimiento por actividad física es lo que se conoce por sedentarismo.

CALIDAD DE VIDA. Condiciones óptimas que son consideradas objetiva y subjetivamente por una persona como satisfactorias para su propia existencia y ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales. La satisfacción de estas aspiraciones y expectativas también puede considerarse como calidad de vida.

COMUNIDAD. Grupo de personas que viven en un territorio definido por ciertos límites identificables, que tienen intereses o raíces comunes. Es el lugar de nacimiento, desarrollo y formación de los seres humanos como individuos, como familia y como conglomerado. Con frecuencia, la comunidad además de ser lugar de hábitat es lugar de educación y de algunos medios laborales. La comunidad, organizada o no, tiene una presencia e influencia en la **calidad de vida** de sus miembros.

CULTURA FÍSICA POPULAR. Manifestación social que conjuga técnica y metodología en diversas modalidades del **ejercicio físico**, para con ellas, dar un servicio sano y ameno a la población de diferentes grupos de edades. Las actividades de esta Educación Física Comunitaria son desarrolladas en escuelas, barrios y Consejos Populares de los diferentes municipios y provincias. En los últimos años, la cultura física popular viene conociéndose como Educación Física Comunitaria.

DEPORTE [7,35]**.** Cualquier movimiento, conjunto de movimientos o pensamiento que se realizan con el objetivo de ganar ya sea a uno mismo, a una maquina o a una o más personas, de proporcionar alegría, entrenamiento o diversión así como cualquier **actividad física** o mental que tenga como objetivo mejorar la salud, que requiera de entrenamiento y de unas normas.

DEPORTE PARA TODOS . Conjunto de **actividades físicas** diversas, realizadas regular y sistemáticamente, con propósitos de **recreación**, de acondicionamiento físico o estético, por grandes grupos poblacionales: niños, adolescentes, adultos, mayores y discapacitados, de ambos sexos y de diferente procedencia social.

DESARROLLO HUMANO. Proceso cultural, integral, rico en valores, que abarca el medio ambiente, las relaciones sociales, la educación, la salud, la producción, el consumo y el bienestar, y la **cultura física**. Por tanto, el desarrollo humano se concibe no solo con el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner a la gente (sus necesidades, aspiraciones y opciones) en el centro de las actividades de desarrollo.

DESARROLLO LOCAL. Protagonismo de colectividades y organizaciones que, a partir de la visión crítica de sus territorios y mediante procesos interactivos, promueven

el **desarrollo humano** continuo de capacidades para proporcionar y gestionar soluciones de innovación, creativas y de **sostenibilidad** dirigidas a la satisfacción de aspiraciones comunes: sociales, económicas, culturales, políticas, organizacionales y ecológicas.

DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE. Se centra en la búsqueda del mejoramiento de la **calidad de vida** humana en el ámbito local. Se construye a partir del protagonismo real de las personas (familias, niños/as, productores, organizaciones e instituciones locales).

EJERCICIO FÍSICO. Tipo de **actividad física.** Actividad que se realiza específicamente, para mejorar la salud, o para subir el nivel de acondicionamiento físico o para aumentar los niveles de **calidad de vida**. El ejercicio es una actividad específica, que se programa por especialistas y que tiene una intensidad, frecuencia y duración adecuadas y que se organiza en sesiones individuales y colectivas, obedeciendo a los objetivos de desarrollo físico que se tiene al inicio del programa.

GESTIÓN DEPORTIVA COMUNITARIA A NIVEL LOCAL. [4] Proceso sistémico de planificación, organización y control de la información y el conocimiento que se gesta en y desde la **comunidad**. Cabe advertir que la gestión deportiva comunitaria se distingue por ser con la participación de todos los actores sociales de la comunidad en la identificación de sus necesidades, proponiendo soluciones y tomando decisiones en los procesos del **deporte** comunitario a nivel local.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Proceso que facilita el análisis del entorno, las previsiones, la fijación de objetivos alcanzables y la elección de estrategias y acciones para su consecución.

RECREACIÓN[19]**.** Acción y efecto de recrear. Por lo tanto, puede hacer referencia a crear o a producir de nuevo algo. También se refiere a divertir, alegrar, deleitar, en una búsqueda de distracción en medio del trabajo y de las obligaciones cotidianas. Es volver a crearse en forma sistemática tanto en lo espiritual, lo físico, **deportivo**, técnico, cultural así como profesionalmente

RECREACIÓN FÍSICA. Actividad de contenido físico, **deportivo** y turístico a las que se dedica el hombre en el tiempo libre con fines de entretenimiento, esparcimiento al aire libre, competición o prácticas sistemáticas de actividades específicas, siempre y cuando prime su voluntad y la selección de cuándo, cómo y dónde las realiza en función de su desarrollo personal.

RECREACIÓN FÍSICA COMUNITARIA. Conjunto de actividades de contenido físico – **deportivo** que asume los principios para las actividades en función **recreativa** pero que se gesta y diseña desde la **comunidad** con la participación de los beneficiarios en la planificación y toma de decisiones a partir de sus necesidades e intereses físicos recreativos.

SOSTENIBILIDAD. Acción y efecto de cultivar las relaciones, significados y prácticas que generan, sostienen y dan sentido a la existencia de todas las formas y modos de vida en una **comunidad**, municipio, provincia, país, región, continente, planeta.

1. BREVE HISTORIA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN CUBA .

Hoy se reconoce que la actividad física es considerada como una necesidad para todos los seres humanos, de todas las edades, del campo y de la ciudad. Asimismo sus beneficios son un factor de salud, de condiciones físicas que se consideran como base del deporte, económico, motriz, cognoscitivo, es decir como una forma de vida activa para el bienestar del hombre [(1)].

Hasta 1958 en toda Cuba, solo 15.000 personas realizaban prácticas deportivas, principalmente en asociaciones o clubes privados, a los cuales tenían acceso exclusivo los que tuvieran un alto poder adquisitivo. No obstante, una mayoría de estos practicantes eran de las clases bajas de la sociedad, muchos de ellos negros, que solamente se decidían por deportes como el béisbol y el boxeo, para convertirse en mercancía humana al servicio de los poderosos que los explotaban. Sólo unos pocos pudieron sobresalir, siempre a título individual o mediante colectas populares, entre los que destacaron como campeones [(2)]:

- Ramón Font. Esgrima. Campeón Olímpico en Francia, 1900 y San Luis, 1904.
- José Raúl Capablanca nombrado como el Rey del Ajedrez o la Máquina de Jugar Ajedrez.
- Eligio Sardiñas, apodado Kid Chocolate. Boxeo, campeón Mundial profesional en 1931.
- Félix de la Caridad Carvajal, conocido como "El Andarín Carvajal" quien perdió la medalla de oro olímpico en San Luis, 1904 (Estados Unidos), porque el hambre le jugó una mala pasada, casi al llegar a la meta de la carrera de maratón.

Nadie pone en duda que, desde el año 1959, el deporte dejó de ser una actividad marginal, practicada por unos pocos, y se ha convertido en un elemento fundamental de cohesión social, indicativo de la calidad de vida. Nadie pone en duda tampoco, que desde el triunfo de la Revolución el deporte se convirtió en un “derecho para todos” y que, desde entonces, se ha contribuido al desarrollo de la práctica deportiva en Cuba sustancialmente.

El deporte es un campo más dentro del proceso de la administración. Es una actividad social, por lo que hacer gestión deportiva es ingresar a un espacio donde lo social es el territorio por atender.
La sociedad cubana no ha estado exenta del tránsito de la actividad física desde su colonización hasta la actualidad. Comenzó su organización de manera algo empírica con la participación de los letrados de la época hasta llegar a 1811-1822, momento en el que Félix Varela concibe y realiza una reforma de enseñanza, con la que se pretende eliminar el dogmatismo existente en la educación, y garantizar su proyección hacia el futuro. No dejó de ser una actividad privatizada y comercial hasta la llegada del triunfo revolucionario, cuando se crea la Dirección General de Deportes.

Al triunfo de la Revolución en 1959, el gobierno revolucionario se propone la tarea de impulsar el deporte. Doce días después, y a solo cinco de la entrada de la caravana de la

Libertad a La Habana, el Comandante en Jefe Fidel Castro funda el movimiento deportivo revolucionario, el 13 de enero de 1959, fecha en la que designó para ocupar esa responsabilidad al Capitán del Ejército Rebelde, Felipe Guerra Matos. Se creo, así, la Dirección General de Deportes, con sede en el Coliseo de la Ciudad Deportiva en La Habana y oficializada por ley el 24 de diciembre del propio año, adscrita al Ministerio de Educación.

El 23 de febrero de 1961 se crea el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) amparado por la Ley 936. El 21 de abril de 1994, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en el Decreto-Ley No.147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, en su acuerdo segundo ratifica que:

> "*El Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el gobierno en cuanto a los correspondientes programas deportivos, de Educación y Cultura Física, y de recreación física; asignándole, además, las funciones comunes a todos los Organismos de la Administración Central del Estado (O.A.C.E.) y de las recogidas en la Ley 936 aquellas que son particulares*" [(3)].

Conversar sobre Gestión Deportiva es ir de forma inmediata a su organización, a la estructura dentro de la cual se construyen las políticas que rigen el accionar deportivo. Desde la ley, se estimula la intervención de la sociedad para la práctica de actividades físicas y deportivas, educativas, formativas y competitivas.

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas.

El proceso de dirección y gestión en las organizaciones deportivas de base en Cuba ha transitado por un camino de perfeccionamiento y adecuaciones de las realidades cambiantes ligados al propio proceso revolucionario, en virtud del acelerado desarrollo social experimentado por la sociedad cubana, donde el deporte en todas sus manifestaciones se erige como uno de los líderes de este proceso.
El proceso de dirección y gestión favorecía la participación de la población en las actividades deportivas. Se organizaron los consejos voluntarios deportivos, para promover la cultura física y el deporte masivo en todo el país; se construyeron instalaciones deportivas por toda la isla, así como una industria deportiva que garantizó artículos para la práctica de las disciplinas; también se creó la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) "Manuel Fajardo" en 1964, que garantizaría la preparación de los profesores deportivos.

En la Constitución de la República de Cuba, Capítulo V, Artículo 38, Inciso J, se expresa: "*El Estado orienta, fomenta y promueve la cultura física y el deporte en toda sus manifestaciones como medio de educación y contribución a la formación integral de sus ciudadanos*".

Como se observa, en nuestra carta magna está explícito el carácter educativo y formativo de la cultura física y el deporte y del organismo que la sustenta, dirige y promueve, como es el Instituto Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación, cuya estructura debe ir profundizando y conformando la actividad formativa como su tarea esencial.
Las organizaciones deportivas de la comunidad, en su concepción territorial, son las encargadas de cumplir la política deportiva cubana en el espíritu de que el "deporte es un derecho del pueblo".
La Constitución Cubana en el artículo 52 establece: "*Todos tienen derecho a la Educación Física, al deporte y la recreación*".

Con el nacimiento del Sistema Cubano de Cultura Física y Deportes se persigue el aumento de los niveles de salud y esparcimiento, y lograr la participación deportiva desde edades tempranas, con el fin de promover los talentos que se destaquen como futuros deportistas que avalen y eleven los niveles alcanzados por Cuba en la arena deportiva internacional.
La creación del régimen de participación deportiva es la base organizativa fundamental del nuevo movimiento deportivo cubano; sus características únicas permiten que miles de personas se incorporen a la práctica del deporte, impulsando este último a toda costa y llevándolo tan lejos como sea posible.

El Estado Cubano gestó un sistema de financiamiento del deporte paralelo a los principios, necesidades y posibilidades, que generará toda la capacidad posible para garantizar el cumplimiento y ejercicio del derecho al deporte refrendado en la Constitución de la República de Cuba de 1976, reformada en 1992 y en el año 2002.
El Sistema Cubano de Cultura Física y Deportes como proceso, vive cambios y surge una segunda etapa donde se necesita reorganizar el proceso de la enseñanza de la Educación Física. Es entonces cuando se firma el convenio INDER-MINED, se oficializan los programas de Educación Física en todos los niveles educacionales, se organizan los Juegos Escolares de Alto Rendimiento y se crea el Instituto Superior de Cultura Física y Deporte (ISCF) "Manuel Fajardo", durante el periodo (1966-1976).

Después del periodo de rectificación de errores y tendencias negativas, en la década de los 90, se hizo necesaria una transformación en la organización deportiva, hubo que efectuar múltiples cambios en los procesos de dirección para ponerse a tono con las exigencias del escenario internacional, y para garantizar la calidad de vida de la población teniendo en cuenta las difíciles condiciones económicas que atravesaba el país en el periodo especial de crisis del 90. En tales circunstancias, nuestros profesionales no estaban lo suficientemente preparados para ello y en el año 1989 se organizó la Maestría en Gestión y Administración de la Cultura Física que permitiría un mejor desempeño en la planificación y operatividad del recurso humano en el sector deportivo.

El sistema de ciencias e innovación tecnológica y la aplicación de la dirección por objetivos han permitido organizar una estrategia para el desarrollo de los nuevos procesos de dirección y gestión de la organización.

La convulsa situación internacional de finales del siglo XX aceleró la globalización de la economía mundial, privatizó la riqueza de los países subdesarrollados, empobreció las fuentes de financiamiento y precisó la competitividad a nivel mundial.
La llegada del siglo XXI consagra la transnacionalización deportiva, la macro organización mundial, la conversión del deporte en la principal industria del espectáculo, la aplicación de la ciencia y la tecnología, el protagonismo de las grandes empresas cooperativas y la aceptación social e institucional indiscutible del deporte.
En todo el país se ha desplegado una estrategia de desarrollo de la cultura física y la salud en la comunidad con 270 Gimnasios y Áreas Terapéuticas, que atienden a los estudiantes que por problemas de salud no se pueden incorporar a la enseñanza curricular y para los cuales existen 28 programas en los 169 municipios del país.

1.1. Pirámide de Alto Rendimiento

La Pirámide de Alto Rendimiento constituye una de las estructuras organizativas más importantes dentro del Movimiento Deportivo Cubano, en función del constante desarrollo, relacionado fundamentalmente a la promoción interrumpida de deportistas con el objetivo de garantizar la obtención de resultados deportivos de relevancia nacional e internacional, donde se distinguen los siguientes eslabones:

- Combinados Deportivos.
- Escuela de Iniciación Deportiva Escolar a nivel provincial
- Escuela Superior Perfeccionamiento Atlético a nivel provincial
- Academia Provincial.
- Centro Alto Rendimiento a nivel nacional

Cada uno de estos eslabones de la pirámide de Alto Rendimiento poseen un programa de trabajo desde el punto de vista metodológico, a través del cual se garantiza el desarrollo multilateral del deportista, en cuya formación se conjugan los componentes educativo, físico, técnico, intelectual, ético, morales y volitivos, de forma tal que la sociedad pueda disponer de hombres y mujeres cultos, saludables y con el vigor necesario para impulsar su desarrollo ulterior.

En los años 90, con el abrupto cambio del escenario internacional, se hace evidente una nueva dinámica en las organizaciones de base del deporte. Los procesos de dirección experimentan múltiples presiones para el cambio. El sistema de ciencias e innovación tecnológica y la implementación de la dirección por objetivos se conciben como el sistema estratégico para el desarrollo de nuevos procesos de dirección y gestión en las organizaciones de base del deporte.
El escenario mundial a finales del siglo XX trajo consigo la globalización de la economía mundial, la privatización de las principales riquezas de los Estados, la necesidad de ser cada día más competitivos y la carencia de fuentes de financiamiento [(2)]. Esto ha conllevado que las organizaciones deportivas de base se enfrenten a un escenario más complejo.

Uno de los problemas a que nos enfrentamos en el complejo proceso de transformaciones económicas que se están operando en nuestro país lo constituye la

capacidad de cambio que adquieren las organizaciones y, en lo particular, las organizaciones deportivas para enfrentar eficientemente esos nuevos retos.
El mundo actual se caracteriza por un elevado ritmo de renovación y cambio, así como por un alto grado de "turbulencia" que impone a las organizaciones modificaciones coherentes con las estrategias y las particularidades de la situación.
En correspondencia con las exigencias del entorno para que las organizaciones sean exitosas[3], es necesario que éstas dejen de estar centradas en sí mismas y que posean reglas de juego que garanticen una elevada flexibilidad, capacidad de reacción, así como relaciones entre individuos y grupos que permitan que cada uno sea tan contributivo como su potencial y capacidades se lo faculten para que la organización cumpla su función social.
En consecuencia con estos cambios, el proceso de dirección y gestión tiene que orientarse de forma tal que las organizaciones puedan asimilar esas nuevas exigencias. Para ello, resulta necesario utilizar nuevos enfoques y tendencias que permitan la implantación del nuevo modelo organizativo en el proceso de dirección y gestión; se trata de lograr el acto de mirarse día a día por dentro para detectar con qué recursos se cuenta, eliminar fallas y avanzar por el camino de la excelencia. Esto, por supuesto, no debe ser una acción privativa de los directivos, sino donde todos estén implicados.

La profundidad de las transformaciones es tal que las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer el proceso de dirección y gestión [5]. Esto significa transformaciones en las organizaciones que implican, no solo acciones de perfeccionamiento, sino también un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los recursos humanos para desempeñar en condiciones nuevas, así como la creación de organizaciones de nuevo tipo, diseñadas con el concurso de todos y un marcado énfasis en el enfoque estratégico.

Otro de los grandes problemas que se presentan en nuestras organizaciones para orientarlas al futuro es ser conscientes de que la mayor parte de los procesos, estructuras y servicios que no han funcionado en el pasado, representan un freno para el avance. Aceptar esta premisa es muy complicado; las personas y las organizaciones tienen miedo al cambio, a pesar de que vivimos constantemente sumergido en él. Esto no quiere decir que todo lo anterior era o estaba mal diseñado, sino más bien que hay que modificarlo al menos en algunos aspectos, lo que probablemente nos produzca como resultado un servicio nuevo.

Las organizaciones deportivas del futuro deben tener la capacidad de adaptación del medio ambiente y con gran adaptabilidad para flexibilizar su estructura interna de forma que se garantice su supervivencia. Sin embargo, no basta con tener capacidad de cambio, debemos adelantarnos a él. Si tenemos que diseñar un servicio cuando nos solicitan nuestros clientes, probablemente muchos de ellos se habrán marchado a buscarlo en el servicio deportivo más cercano. Esto hace cambiar la forma de gestionar y de actuar por parte de los componentes de una organización. Se trata de pensar en nuestros clientes pero también en los que no son clientes, se trata de fidelizar, pero para eso hay que sorprender, ¿cuántos factores sorpresa hemos ofrecido últimamente a nuestros clientes? ¿cómo percibe nuestro servicio el entorno?. Y ¿nuestros clientes internos qué opinan?. La organización del futuro debe construirse bajo la premisa básica

de la flexibilidad, el compromiso con el individuo, trabajo en equipo, competencias individuales, grupos excelentes, y saber gestionar la diversidad.

2. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CUBA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .

El deporte constituye un fenómeno social complejo[6], es una dimensión de la educación y la cultura, contribuyendo al desarrollo de aptitudes, de la voluntad y el dominio de sí mismo por el ser humano, favoreciendo su integración en la sociedad. Constituye, por lo tanto, un factor socializador, de integración social y un medio para la defensa de la identidad cultural. El significado educativo del deporte depende de quién y cómo lo utiliza y sobre todo de la orientación social determinante en cada sociedad.

En la gestión deportiva [7] municipal en el país existe la necesidad inmediata de llegar a acuerdos sobre un concepto actual, comprensivo del deporte para todos, actividad física de tiempo libre o recreación física. En este concepto integrador, se llama a la reflexión a todos los profesionales y científicos del deporte; ¿estamos ante un mismo proceso pero con diferentes definiciones de acuerdo a regiones geográficas?. Si aún no lo tenemos claro, analicemos las definiciones y conceptos que se brindan por expertos en la especialidad y anotemos los aspectos convergentes e invariantes de los conceptos Recreación Física, Deportes para Todos, Educación Física Comunitaria, Deporte Masivo, lo cual permitirá una mejor comprensión para la gestión del deporte a nivel municipal.

La gestión deportiva municipal se dirige a la actividad física como campo particular del movimiento humano, considerando que la actividad física realizada de forma individual, o bajo la dirección especializada en el tiempo libre o en el tiempo "profesional ", conlleva a la formación y desarrollo de hábitos y habilidades de movimiento corporal. Estas actividades físicas de variado nivel técnico para el desarrollo de capacidades físicas contribuyen al desarrollo físico, la formación integral, la satisfacción espiritual y la salud de las personas que la realizan, como aporte a la satisfacción de necesidades para el desarrollo humano local.

La gestión deportiva hacia la práctica generalizada de actividad física y deporte se realiza de una u otra forma a través de organizaciones deportivas y su expresión concreta se corresponde con los objetivos de éstas [8]. Se refiere como el proceso a través del cual se verifica la práctica de actividad física y deporte y la visualización de los eventos deportivos que están relacionados directamente con el cumplimiento de los objetivos del sistema y son desarrollados por una organización básica que se denomina Servicio de Actividad Física y Deporte.

2.1. Entidades o unidades organizativas que participan directamente en la ejecución de los Servicios Municipales del Sistema de Cultura Física y Deporte en Cuba [3]

Las entidades o unidades organizativas que participan directamente en la ejecución de los Servicios Deportivos de la cultura física y el deporte en Cuba son los Centros y Combinados Deportivos, las Escuelas y Centros Escolares, las Escuelas de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE), las Escuelas y Academias de Perfeccionamiento Atlético, y los Centros Nacionales de Alto Rendimiento (CEAR).

Los Servicios de Actividad Física y Deporte, a su vez, se gestionan en el municipio en tres niveles de sistematicidad atendiendo a los siguientes elementos: objetivos-procesos y particulares-características del practicante.

El primer nivel de sistematicidad lo integran los servicios específicos. Estos se organizan atendiendo a las necesidades y los procesos particulares de práctica de actividad física. Este nivel de sistematicidad identifica el proceso de práctica de actividad física y deporte en sí mismo, aunque dependiendo siempre de los procesos generales de la organización como un todo. Este nivel de sistematicidad lo denominamos Servicio Específico de Actividad Física y Deporte.

El segundo nivel de sistematicidad de los servicios se estructura a partir de la integración de las necesidades principales a satisfacer, las características generales de la población que produce la demanda y los procesos esenciales asociados a los distintos tipos de servicios específicos.
Partiendo de estos criterios, en Cuba se identifican en la gestión municipal, cinco grupos principales de servicios específicos en la actualidad [9]:

- **PRIMER GRUPO**

El primer grupo engloba los servicios de actividad física para los niños, adolescentes, jóvenes y adultos los cuales satisfacen necesidades individuales de formación y desarrollo de cualidades y habilidades físicas y coordinativas, de compensación y rehabilitación de cualidades y habilidades físicas y coordinativas, de rendimiento motriz (no asociado al alto rendimiento deportivo), y necesidades sociales de contribución a la formación integral, la elevación de la calidad de vida, la integración social y la creación y desarrollo de la cultura física, **caracterizándose este grupo de servicios por utilizar como proceso fundamental un proceso de Educación Física.**

- **SEGUNDO GRUPO**

Encontramos los servicios de actividades físicas recreativas para el sector residencial urbano, sector laboral, sectores con características especiales, personas discapacitadas, actividades para el sector rural, actividades para el sector escolar, las cuales satisfacen necesidades individuales de esparcimiento, autorrealización, reconocimiento, satisfacción espiritual, y necesidades sociales de uso creativo y formativo del tiempo libre, contribución a la calidad de vida, contribución a la integración social y creación y desarrollo de la cultura física, **caracterizándose este grupo de servicios porque utiliza como proceso fundamental un proceso de Recreación Física.**

TERCER GRUPO

Este tercer grupo comprendería los servicios de deporte para niños, adolescentes y jóvenes del Sistema Nacional de Educación. Se incluyen además los servicios para el sector laboral y para el sector campesino, los cuales satisfacen necesidades individuales de desarrollo deportivo, rendimiento deportivo (no asociado al alto rendimiento deportivo), **caracterizándose este grupo de servicios porque utiliza como proceso fundamental un proceso de entrenamiento deportivo.**

CUARTO GRUPO

Aquí se encuentran los servicios de deporte de alto rendimiento, para personas con cualidades excepcionales de rendimiento físico y deportivo, que abarca a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos. Dichos servicios satisfacen necesidades individuales de máximo rendimiento físico deportivo, **caracterizándose este grupo de servicios porque utiliza como proceso fundamental un proceso de entrenamiento deportivo.**

QUINTO GRUPO

Los servicios de competencias deportivas, que abarcan todos los deportes y niveles de competición nacionales, e internacionales realizados en el país, y que satisfacen necesidades individuales de esparcimiento, satisfacción espiritual, integración social, **caracterizándose este grupo de servicios porque utiliza como proceso fundamental el Espectáculo Deportivo.**

Los cinco grupos de servicios anteriormente señalados pueden ser organizados en tres finalidades y salidas en su gestión municipal:

- Los servicios de actividad física y deporte que están dirigidos a toda la población y que satisfacen principalmente necesidades de formación, recuperación, rehabilitación, satisfacción y uso creativo y formativo del tiempo libre, elevación de la calidad de vida, salud, preparación para la defensa y creación y desarrollo de la cultura física.
- Los servicios deportivos que están dirigidos a la población que posee características especiales de rendimiento físico.
- Los servicios de competencias deportivas que están dirigidos a toda la población y satisfacen necesidades de esparcimiento, recreación, uso creativo y formativo del tiempo libre.

Estas tres finalidades o salidas constituyen los servicios fundamentales del Sistema de Cultura Física y Deportes para la gestión municipal deportiva. En ellas se resume la razón de ser y su encargo social.

2.2. Actualidad de los Servicios Deportivos Municipales

La Gestión de los Servicios Deportivos Municipales en el país constituye un sistema organizativo de la Cultura Física y el Deporte como su razón de ser, bajo verdades vigentes desde el año 1959 como es “el deporte derecho del pueblo”. Sin embargo, este derecho, para todos y todas, a la práctica masiva y sistemática de la actividad física y el deporte necesita de cambios, transformación e innovación del

conocimiento[10], ya que cada uno de los procesos que se desarrollan en la vida cotidiana están ante un cambio de época, a los cuales no pueden estar ajenos los gestores de los procesos de actividad física y deporte en los municipios.

Entonces, en la época presente, la gestión deportiva, que se realiza desde el sistema organizativo de la Cultura Física, necesita de la comprensión y transformación en su encargo social, dados los indicadores de cambio que, en el seno de los municipios, son dignos de estudio y análisis, tales como[11]:

- El índice de sedentarismo oscila en estos municipios entre el 75 – 80% de la población general.
- El 90% de las circunscripciones investigadas en los municipios no poseen áreas deportivas oficiales o rústicas para la práctica de actividades físicas sistemáticas.
- El promedio de desplazamiento en kilómetro hacia donde se concentran las áreas deportivas en los municipios estudiados es de 2 kilómetros para los residentes urbanos y de más de 7 kilómetros para las circunscripciones que se encuentran en otros Consejos Populares o áreas rurales.
- Los barrios, asentamientos, comunidades pertenecientes a Consejos Populares y circunscripciones de los municipios poseen, como promedio, más de 150 años desde que fueran fundadas o creadas y no poseen en un alto por ciento instalaciones oficiales o no oficiales para la práctica de la actividad física sistemática.
- La actividad física sistemática en los Consejos Populares, Circunscripciones, barrios, y las cuadras[56] sólo logra un 15% de practicantes sistemáticos en las edades a partir de 25 años.
- Las enfermedades no transmisibles y los factores de riesgos en las personas adultas ronda el 20% de la población de ambos sexos.
- El 40% de la población de ambos sexos presenta índices de sobrepeso u obesidad.
- El 30 % de la población de ambos sexos se considera hipertensos.
- Los hábitos de Cultura Física en las personas adultas se enmarcan en índices inferiores al 15% de la población general.
- Los índices medios de tiempo libre para la realización de actividades físicas de lunes a viernes es de aproximadamente 30-45 minutos.
- El 70% de la población de los municipios estudiados presenta insuficientes capacidades (conocimientos, actitudes y prácticas) para la auto actividad a desarrollar a nivel de hogar, cuadra o barrio.

Una reflexión importante realizada por grupos comunitarios sería la siguiente:

- ¿Cómo lograr los beneficios de la actividad física de tiempo libre en las personas que representan el 85 % que no realizan actividades físicas sistemáticas?.
- Esperamos por nuevas construcciones de instalaciones deportivas y la adquisición de implementos deportivos, aún sabiendo los serios problemas económicos que afrontamos y el cada vez más cruel bloqueo.
- Actuamos ante las principales enfermedades que nos aquejan.

No obstante, en nuestra opinión, sería mejor reflexionar en torno al cambio en la gestión de actividades físicas y el deporte en los municipios y en la comunidad.

Reafirmando lo anterior, muchas de las comunidades rurales, Consejos Populares[55] y circunscripciones no poseen instalaciones deportivas cercanas al lugar de residencia de la población, lo que dificulta la práctica de actividades físicas sistemáticas por el desplazamiento -en ocasiones imposible - hasta las áreas.
A modo de ejemplo cabe destacar que, en las edades adultas existe un decrecimiento de hasta un 80% en la práctica sistemática de actividad física y deporte, a la vez que ocurren enfermedades no transmisibles que exigen de un tiempo diario de 30 minutos de tres a cinco veces a la semana para la práctica de actividades físicas. Por lo tanto, es necesaria la creación de espacios alternativos, instalaciones rústicas, espacios naturales y periurbanos, así como la formación y desarrollo de capacidades en la comunidad para la auto actividad, que minimice la insuficiencia de áreas deportivas en las comunidades y permita la práctica de actividades físicas al aire libre en las cercanías del hogar. Algunas de estas actividades pueden ser caminatas, carreras y trotes, ejercicios de acondicionamiento físico, actividades en la naturaleza. etc. Estos elementos sustentan la importancia de la actividad física y el deporte en la vida comunitaria y el nivel de sus proporciones en el desarrollo humano local.

La gestión del sistema de la cultura física y el deporte genera muchas de las situaciones problemáticas enumeradas con anterioridad. Se pudieran enumerar muchas interrogantes más sobre las debilidades del Sistema de Cultura Física que se manifiestan en los municipios, a pesar de que se ha mantenido vigente por más de 50 años el lema de que el “El deporte es un derecho del pueblo”. Es entonces, el momento, de cambiar la forma de pensar y accionar en la gestión del deporte en el municipio. Una de las tantas respuestas a las interrogantes y situaciones anteriores sería comprender que se demanda pensar y actuar en función del entorno, interpretar los principales cambios globales que están en marcha, proyectar las implicaciones de estos cambios para las actividades físicas y el deporte en la comunidad, en el sector rural y urbano en general y para las actividades de las organizaciones en particular en relación a la toma de decisiones en busca del desarrollo humano sostenible. Asimismo, es importante tener presente que la humanidad experimenta un cambio de época histórica [12]. En cada proceso que se gesta, se experimenta un cambio de época, la actividad física y el deporte, su gestión en el municipio y comunidades no ha de estar ajena al cambio de época en la que todos participan de una forma u otra. **Vivir es aprender, aprender es cambiar, y cambiar es vivir** aprendiendo en interacción con el contexto. El que deja de aprender es un candidato a la extinción, porque pierde la sabiduría imprescindible para su sostenibilidad, que depende de la coherencia de su modo de vida, y del grado de correspondencia de éste con el contexto: el lugar donde vivimos, del cual dependemos, el cual cambiamos y donde somos o no relevantes. Bajo esta premisa, la sostenibilidad y el aprendizaje son fenómenos contextuales e interdependientes.

La gestión deportiva municipal exige cambio, las etapas, conocimientos, capacidades, métodos y técnicas que fueron éxito en el pasado exigen de innovación en la gestión para superar las deficiencias y debilidades del sistema en este caso de la cultura física y el deporte del momento presente.

Lo anterior se confirma además cuando se señala que el futuro es de los que siguen aprendiendo en su contexto, los que ya aprendieron, se encuentran preparados para vivir en un mundo que ya no existe. Es esta última frase la que se pudiera analizar como un

sustento de una de las triadas del Desarrollo [13,21]: **Aprender – Desaprender – Reaprender.**

Los analfabetos del siglo actual no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan, Aprender – Desaprender – Reaprender. **Aprender** es apropiarse de conocimientos significativos del contexto de actuación de los actores, para la solución de los problemas. **Desaprender,** en este caso, es cuando nos damos cuenta de la necesidad de un cambio, de despojarnos, de borrar de nuestra mente, conocimientos, actitudes y prácticas para la solución de los problemas nuevos y actuales que no pueden ser resueltos con los métodos y técnicas tradicionales. **Reaprender** es transformar e innovar los conocimientos, actitudes y prácticas en la solución de los problemas presentes en nuestros municipios. Son los nuevos métodos, tecnologías, y estilos que permitirán la transformación de los problemas presentes, frente a los conocimientos, actitudes y prácticas tradicionales, que más que transformar el problema lo acrecientan, lo hacen más complejo y sin solución.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión de la actividad física y el deporte, que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno de la organización [14] para su propio bien. Por ello, las organizaciones no solo deben ser flexibles, sino que quienes las conducen deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.
La innovación social del conocimiento es un proceso que involucra ideas y ambiente físico, es atreverse a hacer cosas nuevas. Para innovar hay que cuestionarse los modelos de gestión de la actividad física y el deporte existentes en los municipios y los que tenemos en mente. Innovar implica la interacción entre los actores sociales y depende de la intencionalidad del sistema (negociación).

Lo anteriormente expuesto no es un problema sólo de Cuba o de los países Iberoamericanos, leíamos en el periódico un titular que decía. "*El Comité Olímpico Internacional (COI) preocupado por el sedentarismo y obesidad en el mundo*" [15]. Existe preocupación por el crecimiento de la obesidad en el mundo a causa de la falta de prácticas deportivas. A propósito de esto, es algo muy importante el concepto de *deporte para todos*, precisamente porque queremos prevenir la obesidad que está avanzando a grandes pasos en todo el mundo.

Ransamy[15], manifestó que, según la Organización Mundial para la Salud (OMS), "*la obesidad produce enfermedades no contagiosas, como los ataques al corazón que se expanden cada vez más. Se ha estimado que por encima del 25% de la población mundial sufre de alguna manera de estas enfermedades*". Se planteó además por el Comité Olímpico Internacional que lanzara un proyecto denominado "Get Moving" (empiecen a moverse) para difundir las prácticas deportivas.

Los índices de sedentarismo, los insuficientes conocimientos, actitudes y prácticas por parte de la comunidad para realizar actividades físicas y deportes en y desde la comunidad, la insuficiente participación sistemática en actividades físicas, y el aumento de enfermedades no transmisibles, son indicadores de que los modelos de actividades

físicas y de gestión municipales tradicionales exigen de cambios, necesitan una innovación del conocimiento, comprender el contexto para su transformación.

Sin duda, es alarmante para el COI y para todos que en el mundo sufren la realidad de que se está haciendo cada vez menos actividad física. Ahora bien, es ésta una crisis que tenemos capacidad de solucionar, siempre y cuando innovemos conocimientos y la forma de actuar y pensar, además de desarrollar en todos y todas ciertas capacidades. Es decir, hemos de fomentar conocimientos, actitudes y prácticas para ejecutar actividades físicas y deportivas de manera individual en el hogar, la familia, la cuadra, el barrio, siendo ésta una situación de carencias o limitaciones que, de hecho, la gestión deportiva municipal presenta en la actualidad.

Debemos comenzar a cambiar como decíamos con anterioridad nuestra forma de pensar, debemos identificar y desarrollar nuevas capacidades para transformar los procesos de actividad física en nuestro municipios y alcanzar niveles de participación en las actividades físicas y el deporte que contribuyan al desarrollo humano, al buen vivir, a vivir feliz. Si no cambiamos hacia un paradigma, visión y enfoque diferente y permanecemos estáticos donde nos encontramos, difícilmente por mucha voluntad y decisión el COI no logrará cumplir con su proyecto de “empiecen a moverse”.

2.3. Limitaciones y situaciones problemáticas en la gestión deportiva municipal

Debemos partir de identificar las debilidades, limitaciones y situaciones problemáticas presentes en la gestión deportiva municipal.
El primer aspecto en el análisis se refiere a llegar a negociar y concertar sobre un concepto comprensivo de los procesos de la cultura física. Se habla indistintamente de actividad física, educación física, deporte, recreación física, deporte masivo, actividad física comunitaria, educación física comunitaria, actividad física para la salud, y deporte para todos. Quizás los lectores en este párrafo no perciban, ni interpreten cada uno de ellos como lo hacen los autores. Sin embargo, de acuerdo con los autores, al desarrollar los procesos de gestión los agruparían en Educación Física, y Deporte en sus dos variantes, Deporte de Alto Rendimiento y Deporte para Todos. A pesar de que, desde la interpretación de otros especialistas, quizás se piense que se han omitido procesos y actividades mencionadas al inicio como actividad física comunitaria, deporte masivo, educación física comunitaria, actividad física, para estos autores no se excluyen, sino que forman parte de los procesos más generales como la Educación Física y el deporte. Al proceso de la Recreación Física se le da un carácter más general, al contrario de como la interpretan muchos, ya que por sus funciones se nutre para su desarrollo, de la Educación Física y el deporte [(16)].

Existen múltiples realidades dependientes de las diferentes percepciones e interpretaciones de los distintos grupos de actores sociales en sus diferentes contextos; son realidades socialmente construidas y transformadas [(17)]. Un concepto es una especie de construcción heurística para generar comprensión. En una organización, la mayoría de sus talentos usa diariamente las mismas palabras, pero no necesariamente con los mismos significados.

Procedemos a continuación a realizar un análisis de los Servicios de Actividad Física y Deporte que están dirigidos a toda la población en el municipio y que satisfacen principalmente necesidades de formación, recuperación, rehabilitación, satisfacción, uso creativo y formativo del tiempo libre, la satisfacción de necesidades del desarrollo humano, elevación de la calidad de vida, salud, creación y desarrollo de la cultura física desde la **actividad física, el Deporte para Todos en la población o el Deporte de Rendimiento**[8]**.** Éstos abarcan los tres primeros grupos de servicios específicos según el Sistema de Cultura Física, que engloba a la Educación Física, el Deporte de Rendimiento y el Deporte para Todos; y la Recreación Física que se nutre de las manifestaciones de los grupos anteriores para lograr creación, equilibrio físico – funcional – psíquico y autodesarrollo desde la práctica de diferentes actividades.

Los procesos de educación física escolar fundamentalmente y los de entrenamiento deportivo desde el nivel de base en los que media un proceso pedagógico en su gestión mantienen como principio lo sistemático y una gestión que, aunque urge de cambios e innovación, mantiene un proceso en los centros escolares de los distintos niveles y las áreas deportivas de alto rendimiento desde el nivel municipal hasta el nacional.
Sin embargo, en los servicios de actividad física y deportes para todos, la recreación física dirigida a toda la población se desarrolla como un proceso pedagógico por especialistas o no, que puede ser organizado por instituciones o individualmente sin mediar ninguna institución. Los servicios de actividad física comunitaria que pueden desarrollarse en hogares, cuadras, barrios, repartos, circunscripciones, Consejos Populares, comunidades, en el medio urbano o rural, poseen una gestión de las instituciones deportivas sin coherencia y por tanto no en correspondencia con el contexto[18].

La gestión de la actividad física y el deporte en y desde la comunidad es la que permitiría el logro de la masividad en la práctica de estas actividades en todo el entorno municipal. Sin embargo, en la comunidad no se han desarrollado las capacidades (conocimientos, actitudes y prácticas) para el logro de la masividad y sistematicidad en las actividades físicas gestionadas por la propia comunidad. A los elementos de la gestión comunitaria y el desarrollo de capacidades comunitarias en los procesos de las actividades físicas, se adiciona una insuficiente cultura de la actividad física y el deporte como necesidad espiritual para el desarrollo.
Cuántas respuestas se podrían obtener de los actores sociales, desde sus percepciones e interpretaciones. En el caso de estos autores, se considera que estas actividades son gestionadas puntualmente, no alcanzan masividad, ni sistematicidad y se desarrollan en el 90% de los casos en la parte centro de cada uno de los municipios, como parte de festivales, celebraciones, etc. Bien es cierto que pueden existir pequeños grupos de practicantes sistemáticos, áreas organizadas, pero nunca las suficientes como para lograr una masividad que satisfaga las necesidades de desarrollo humano.

Sin embargo, una forma de gestión desde la comunidad pudiera dar al traste con aspiraciones que no están totalmente en la gestión que desarrollan las Direcciones de Deportes desde el nivel nacional hasta el nivel de base. Nos referimos a aspiraciones que no están al alcance de esas Direcciones y sí, en cambio, de las propias comunidades locales y su trabajo.

La necesidad de cambio en nuestra manera de pensar y gestionar las actividades físicas y el deporte en el municipio es imprescindible para el desarrollo comunitario. Analizando un artículo del profesor Jorge Rettich[54], éste reflexionaba en cuanto a que la Cultura Física en su concepto más amplio se ha ido desarrollando en una pluralidad de campos, desde los ámbitos educativos formales a los espacios recreativos, el deporte de competencia, y la salud entre otros. Sin embargo, el autor matiza que, poco se ha vinculado al abordaje del desarrollo comunitario. Mucho se ha investigado y publicado sobre las actividades físicas y el deporte por especialistas e instituciones especializadas, pero al momento de rastrear su vinculación con el trabajo comunitario, inútiles fueron los intentos por encontrar algún material conciso y orientador sobre esta temática, lo que pone al desnudo una problemática por la que atraviesa hoy día la actividad física y el deporte, y es la escasa investigación y desarrollo que tiene con respecto a la comunidad en países de Iberoamérica. Reafirmando las reflexiones del profesor Rettich, es precisamente a partir de estas limitaciones en el desarrollo de la actividad física a nivel de comunidad lo que motiva desde el año 2002 al Grupo de Gestión de Recreación Física Municipal (GERFIM), el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario Rural y Local (CEDAR) y la Facultad de Cultura Física de la Habana a desarrollar investigaciones comunitarias, a elaborar modelos, a utilizar herramientas y metodologías para el desarrollo de la actividad física y el deporte desde y hacia las comunidades [20].

Atendiendo a dichas investigaciones, ¿qué señal sobre el modelo de gestión deportiva municipal nos está llegando y por qué?. Estamos recibiendo señales de que la humanidad experimenta un cambio de época, lo que implica generar conocimiento significativo en el contexto de su aplicación e implicaciones. Asociado a aspiraciones locales en los procesos de actividad física y deportes, lo relevante emerge de “lo local” y no de diseños globales cuyo universalismo invisibiliza el contexto crítico de los saberes locales. El éxito del **cambio** radica, precisamente, en los cambios que deben producirse en nuestra manera de pensar y actuar, por lo que el factor humano se constituye en el elemento clave del cambio. Algunos elementos de cambio se relacionan a continuación [21]:

- Existe un enfoque de la modernidad y de la racionalidad que ha transmitido ideas de verdad, certitud y estatismo.
- Vivimos tiempos cambiantes, que se reflejan en todos los niveles: personal, organizacional y social.
- La rapidez con que cambian las cosas y la complejidad de factores, relaciones y actores que están impulsando cambios en diferentes direcciones crean incertidumbre.
- No todos los cambios son complejos, algunos son de naturaleza sencilla, lineal y predecible, pero otros requieren un pensamiento complejo.
- El enfoque de cambio que se propone ayuda a entender cómo se puede contribuir a generar cambios en contextos complejos con una determinada direccionalidad.
- El enfoque de pensamiento-acción busca lograr identificar archipiélagos de certeza que nos permitan navegar por el complejo océano de los cambios.

Como vemos, son múltiples los aspectos que señalan qué debemos cambiar en los modelos de gestión deportiva municipal para poder en realidad cumplir con el encargo social. Se hace necesaria una manera diferente de ver la gestión en nuestros barrios, comunidades, circunscripciones y Consejos Populares.

3. UN MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO HUMANO LOCAL .

3.1. Necesidades que satisface el Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria

La actividad física y el deporte desde la recreación física orientada al desarrollo humano satisfacen las necesidades humanas, de autonomía, competencia, de expresión personal e interacción social dentro del entorno del individuo. De acuerdo con la ONU, cada esfera del desarrollo humano representa una dimensión del mundo de la vida de sujetos y colectividades, cada una tiene su propio ritmo y lógica [22,23]. En la recreación, lo que se pretende es que a través de los procesos que dinamiza la actividad física y deporte, la recreación facilite una vivencia que impacte en las diferentes esferas de manera integral, aunque en la práctica pueda tener más énfasis sobre alguna o algunas en particular, a través de procesos de individualización y socialización.

Hablar de un modelo de deporte, Educación Física y recreación para Cuba que suponga una propuesta ante el proceso de globalización y en un cambio de época, pasa por la reconsideración del papel del municipio como núcleo de todas las políticas que emanan desde el ámbito estatal. Un modelo que se plantea sobre la base de un diagnóstico de la realidad, la estimación de los escenarios, una determinación de las líneas fundamentales de acción, un análisis de los talentos humanos, recursos económicos, y sociales disponibles y una política o estrategia para modificar esa realidad y avanzar hacia la sostenibilidad. El municipio, considerado como la unidad territorial y política primaria dentro de la organización nacional, es el lugar donde se materializan las acciones continuas y cotidianas de todas y todos los cubanos. Por tanto, se considera el municipio, el principal sujeto de acción de las políticas del Estado.

Es necesaria la contribución a la gestión deportiva municipal de los procesos de actividad física y deporte en un cambio de época con capacidades para la comprensión, la transformación e innovación del conocimiento. Este nuevo enfoque, en y desde la comunidad, facilita la coherencia y correspondencia en la toma de decisiones de los actores sociales por un desarrollo local sostenible.

El resultado a construir para la contribución a la gestión deportiva municipal en un cambio de época sería el “Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria para el Desarrollo Humano Local.”

El punto de partida para el modelo de Gestión Deportiva Comunitaria lo constituye el Modelo de Desarrollo Local[24] y el Programa de Desarrollo Participativo Municipio Inteligente[25,39], del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. Este programa señala la necesidad de fortalecer las alianzas referentes a la gobernabilidad y participación comunitaria que generen un desarrollo sostenible asociado a una elevación de la calidad de vida, optimizando la gestión tecnológica medioambiental en función del desarrollo local. Entendemos que disponer de un “Programa de Desarrollo Participativo Municipio Inteligente” [25] permite a los municipios tener tendencias de desarrollo a largo plazo, mediante una política municipal que dará a los programas de desarrollo estabilidad en el tiempo y les permitirá mejorar su desempeño mediante su fortalecimiento institucional. Para ello, se hará uso intensivo de la **participación de la**

comunidad como protagonista para el cambio apoyado en las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el desarrollo local para la toma de decisiones. En definitiva, el "Programa de Desarrollo Participativo Municipio Inteligente" del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural es la imagen y guía del modelo de Gestión Deportiva Comunitaria para el Desarrollo Humano Local" en municipios inteligentes. La pregunta que ahora abordamos es **¿**por qué un modelo de Gestión Deportiva Comunitaria para el Desarrollo Humano Local teniendo como base y sustento municipios inteligentes?. En otras palabras, ¿por qué municipio inteligente?.

Un municipio inteligente es cuando hace referencia a los conocimientos relativos a la comprensión de las estructuras y dinámicas municipales, así como a los instrumentos utilizados por los actores sociales para generar, utilizar y compartir dicho conocimiento en favor del desarrollo municipal sostenible. Lo que implica la producción de teorías e instrumentos para comprender el territorio, pero también la forma en que los miembros de una sociedad conjuntamente generan y aprehenden los conocimientos disponibles y los aplican a la solución de sus problemas. Por tanto, en la producción del conocimiento municipal están involucradas diversas disciplinas científicas, de ahí que la inteligencia municipal sea un campo de encuentro de las ciencias humanas, sociales y naturales (economía, política, sociología, ciencias de la información y la comunicación, geografía, informática, ciencias de la educación, antropología, ecología, cultura física, etc.) en función del desarrollo humano local.

Un municipio inteligente en cambio de época asume que el aprendizaje para la innovación es contextual, lo que implica formar constructores de caminos, que aprenden en interacción con el contexto, inventando desde las historias, experiencias y saberes locales, para no perecer imitando desde los diseños globales creados en otros lugares, por otros actores. Esta característica que distingue a municipios inteligentes los prepara para los procesos descentralizadores que se avecinan, que suponen un mayor protagonismo de los actores sociales en la definición de las líneas estratégicas del desarrollo municipal, así como en la gestión y evaluación de proyectos con base territorial, municipal. Pero además, y más importante, al centrarse en el conjunto de problemas que se refieren al desarrollo municipal sostenible, la inteligencia municipal es también un campo de encuentro entre la investigación y la acción sobre el municipio y refuerza qué es la información y el conocimiento que se posee por los actores del municipio, para su transformación en los diferentes ejes temáticos de desarrollo.

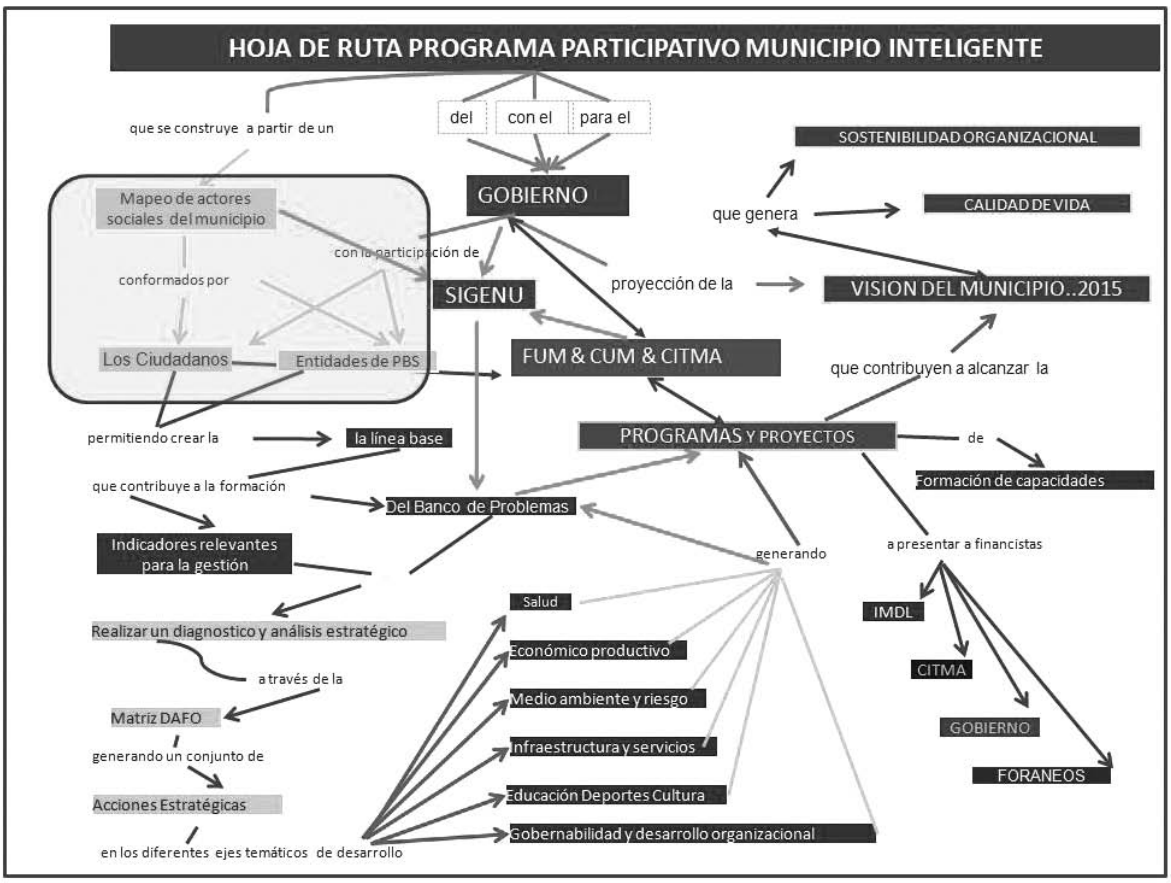


Imagen 1. Hoja de ruta de un programa participación para un municipio inteligente.
Fuente: Rafael Ojeda- CEDAR[25, 39]

3.2. Descripción del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria

Adentrándonos en el análisis del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria como experiencia en los últimos años, lo hacemos partiendo de los Lineamientos de la Política Económica y Social para la Sociedad Cubana [26], (directrices de la política económica y social del Partido y la Revolución, sometido a debate, siendo respaldado por la mayoría de los ciudadanos; reformulándose a partir de las propuestas realizadas por éstos, en un proceso democrático de amplia participación popular) que en los siguientes lineamientos señala:

Lineamiento 140. Continuar preservando las conquistas de la Revolución, tales como el acceso a la atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la tranquilidad ciudadana, la seguridad social y la protección mediante la asistencia social a las personas que lo necesiten.

Lineamiento 161. Priorizar el fomento y promoción de la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones como medios para elevar la calidad de vida, la educación y la formación integral de los ciudadanos. Para ello, se ha de concentrar la atención principal

en la práctica masiva del deporte y la actividad física, a partir del reordenamiento del sistema deportivo y la reestructuración de su red de centros.

Ante las limitaciones y deficiencias de la gestión actual del deporte en los municipios, nos encontramos ante la necesidad de cambio, si es que queremos cumplimentar los lineamientos de la política social y económica del país enunciados con anterioridad. Para ello es necesario borrar de nuestra mente conocimientos, actitudes y prácticas para la solución de los problemas nuevos y actuales que no pueden ser resueltos con los métodos y técnicas que con el tiempo originaron las deficiencias, limitaciones y problemas en la gestión de los municipios en los procesos de actividades física y deporte.

Imagen 2. Modelo de gestión deportiva comunitaria para el desarrollo humano local.
Fuente: Ramos Alejandro[27].

Derivado de los lineamientos de la política económica y social para el país, el organismo deportivo, en este caso el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), traza sus políticas - estrategias nacionales para la educación física -, el deporte y la recreación.

El modelo de Gestión Deportiva Comunitaria en el municipio no se contrapone a las políticas y estrategias nacionales sobre la Cultura Física, a los planes y programas nacionales de Educación Física, Deporte y Recreación Física, sino que es más bien una derivación de acuerdo a los intereses, necesidades, recursos y características de las comunidades, circunscripciones, y Consejos Populares. De ahí surge el principio de Endógeno desde el entorno externo hacia su aplicación en el entorno interno en el proceso de las actividades físicas y el deporte en el municipio, Consejo Popular y circunscripción, quedando de forma implícita la concepción de la comunidad como sujeto de transformación, y como agente directo de cambio de su entorno. No es posible hablar de trabajo y desarrollo comunitario en nuestro caso en los procesos de las actividades físicas, sin tener presentes la participación popular como uno de los pilares fundamentales en los que se asienta el progreso de la comunidad.

A nivel nacional, la política y estrategia está en regir en todo el territorio nacional las políticas de ocupación del tiempo libre a través de disciplinas físico deportivas basadas en actividades lúdicas y en el deporte para todos para satisfacer las necesidades de la población mediante su acción electiva y participativa, incrementando las opciones, proyectos y servicios. Entonces para el modelo de gestión propuesto, descentralizar o derivar en lo local en el proceso de las actividades físicas y deportivas comunitarias es

un proceso de transferencia y reorganización de funciones, toma de decisiones, atribuciones y recursos de las instancias superiores y medias (nivel central y provincial) al gobierno local (municipios y Consejo Popular) de forma tal que permita potenciar el desarrollo de los procesos de actividad física.

De acuerdo al análisis del modelo de Gestión Deportiva Comunitaria para las actividades físicas y el deporte en el municipio, se considera que las características que debe asumir el proceso descentralizador en lo local deben ser las siguientes:

1. Partir de los intereses, necesidades que demanda cada comunidad, consejo popular, circunscripción.
2. Basarse en un estudio previo que evalúe potencialidades de la comunidad tales como: líderes, actores, recursos (naturales, intelectuales, materiales, ambientales y los talentos humanos).
3. Realizar de investigaciones sociales.
4. Potenciar las iniciativas y las instituciones de la localidad en función del desarrollo de la comunidad, y desarrollo de capacidades.

3.3. Elementos clave en la puesta en práctica del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria

En el municipio es donde mejor se verifican las características de un territorio en Cuba. Las tradiciones y costumbres han ido conformando una historia que debe respetarse para la concepción de cualquier estrategia de desarrollo; y en la mayoría de los casos, la división político-administrativa lo toma como referencia para definir la extensión territorial de los municipios cubanos.

En la actualidad, el municipio en la gestión deportiva comunitaria es clave, porque como hemos explicado hasta el momento, resulta imposible generalizar un modelo de organización municipal en el deporte en los gobiernos de todos los municipios, ya que cada uno de ellos tiene unas características muy particulares que le distinguen del resto y que comienzan, por citar tan sólo algunos ejemplos, con el propio tamaño, las características socio demográficas, geográficas, climatológicas, económicas, culturales, etc. en las que se ha comprobado que los modelos universales que han estado presentes desde hace muchos años ya no son viables, por lo que de lo universal se debe pasar a lo contextual. En otras palabras, los gobiernos y actores sociales deben comprender su municipio para transformarlo, eliminando así las barreras, problemas y debilidades de las recetas universales.

El deporte como política de Estado, su gestión, plan táctico, participación ciudadana, distribución solidaria de los recursos y gestión eficiente son los ejes de un programa de gobierno municipal que pretenda alcanzar resultados sustentables en los tiempos modernos. Entendemos que la mayor contribución del deporte al desarrollo del municipio está dada, en la medida en que sea capaz de llegar a todos, en cada una de las facetas de la vida diaria de cada actor de la comunidad. Frente a esta realidad, debemos afrontar el problema organizadamente y por diversos medios, teniendo en cuenta que los gobiernos modernos interpretan y valoran a la actividad física, el deporte, y la

recreación, como uno de los modos para concretar el cambio social y su desarrollo humano.

Mientras que el núcleo de acción del deporte debería ser el municipio, sus agentes participantes también deberían ser los actores sociales de éste. Todo ello mediante un proceso para el desarrollo de capacidades que puede entenderse como aquél donde los actores del municipio incrementan sus conocimientos. Se entiende por desarrollo de capacidades, "*el proceso en el cual los actores sociales del municipio incrementan sus conocimientos, actitudes y prácticas en los ámbitos técnico-productivos, socio-organizativos para responder a las contradicciones internas y externas y sostenerse en el tiempo*" [(27)]. Aplicado en la gestión deportiva comunitaria en el municipio es la combinación de los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) en la organización de acuerdo con los estándares sociales.

El desarrollo de los procesos de actividad física y deportes en manos de los propios actores sociales de la comunidad exige un esfuerzo dirigido al fortalecimiento y desarrollo de sus capacidades. El objetivo de gestión deportiva comunitaria de este documento es aportar a la construcción colectiva un modelo básicamente participativo, que genere en los actores o grupo de actores la capacidad de construcción de su visión real y factible de acuerdo con sus capacidades, contexto e identidad cultural para las actividades físicas y el deporte en la comunidad. El desarrollo de capacidades ubica al hombre y a la mujer en el centro de la acción de la gestión.

Para desarrollar la propuesta de cambio, se parte de la valoración de los conocimientos previos para la gestión municipal. Sin embargo, se debe reconocer que estos conocimientos no son suficientes y que es necesario adquirir otros conocimientos (nuevos), lo cual implica un proceso de autovaloración de sus propias capacidades: (potencialidades de los actores) y preguntarse cada uno que le falta. Estos nuevos conocimientos a adquirir generalmente están relacionados a una nueva información, a una variación o lectura diferente del contexto o al conocimiento de una experiencia diferente.

Precisamente la formación y desarrollo de capacidades y el uso de la gente de esas capacidades adquiridas son dos aspectos básicos del desarrollo humano, por tanto, el desarrollo es un todo, es un proceso cultural, integral, rico en valores, que abarca el medio ambiente, las relaciones sociales, la educación, la salud, la producción, el consumo y el bienestar, en definitiva, la cultura física. Por tanto, el desarrollo humano se concibe no solo con el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner a la gente (sus necesidades, aspiraciones y opciones) en el centro de las actividades de desarrollo[(28)].

Es objetivo del desarrollo humano la creación y el mantenimiento de un ambiente propicio para que las personas puedan desarrollar todo su potencial y tener oportunidades razonables para llevar una vida productiva y creativa, conforme a sus necesidades e intereses. Es así que los procesos de actividad física y deportes en la comunidad son muy necesarios para las personas en la comunidad, lo que se convierte en una oportunidad de todos y todas en los municipios para la satisfacción de esas necesidades.

De esta manera, la metodología para la dinamización de las prácticas deportivas se fundamenta principalmente en la creación de los espacios pedagógicos, donde se privilegia la participación activa de las personas, la potenciación de la capacidad de toma de decisiones y solución de problemas y conflicto, y el desarrollo de habilidades para la vida, con un eje central, transversal, como es la actividad lúdica, el goce y el placer por lo que se hace. El deporte y la actividad física como manifestaciones de la recreación pueden constituirse en satisfactores en relación con el individuo, el grupo social y el medio ambiente, y correlativamente pueden adquirir un carácter de singulares o sinérgicos por la forma de satisfacer las necesidades de las personas en la comunidad.

3.4. La construcción del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria: base filosófica y metodológica (etapa I)

Corresponde en este instante describir la construcción del modelo de Gestión Deportiva Comunitaria para el desarrollo humano local en el municipio. La primera etapa o momento en el modelo está relacionada con la base filosófica y metodológica que lo sustenta, punto de partida para comprender qué modelo pretendemos construir para la gestión de las actividades físicas y deportivas en el municipio. Sin un sustento metodológico, el resto de las etapas pudieran transitar por la percepción e interpretación de otras bases filosóficas y metodológicas que no permitirían los resultados y capacidades en el desarrollo local, al que estamos convocando en el cumplimiento de la política económica y social de nuestro país.

3.4.1. Paradigma de desarrollo del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria

El paradigma de desarrollo que subyace es el constructivista, cuyo propósito es comprender para transformar el contexto de actuación. Existen múltiples realidades dependientes de las diferentes percepciones de los distintos grupos de actores sociales en sus diferentes contextos. La realidad es socialmente construida y puede ser socialmente transformada. En otras palabras, bajo la visión contextual de mundo se está consolidando un paradigma constructivista[29], donde la sociedad está en el comando. En este escenario, emerge una gestión centrada en el contexto de la aplicación (dimensión práctica) de sus decisiones y de las implicaciones (dimensión ética) de sus impactos. Mientras que el modelo contextual es crucial para penetrar el mundo de los fenómenos que involucran gente, donde la interacción del investigador con los actores del contexto de la investigación (investigación-acción) es obligatoria para la participación de éstos en la interpretación y transformación de su realidad; para el modelo clásico, la interacción es innecesaria y, a veces, una inconveniencia; los científicos saben lo que es mejor para la sociedad y el planeta, las alianzas en el contexto entre actores, cuando inevitables, deben ser selectivas, la interacción social es innecesaria.

Mientras la metodología positivista está comprometida con el propósito de conocer para controlar, la metodología constructivista está comprometida con el propósito de comprender para transformar. Bajo su racionalidad comunicativa, el paradigma

reconoce la complejidad, diversidad, interdependencia, diferencias, contradicciones, etc. La planificación usa el pensamiento complejo para articular el mundo de los hechos, el mundo de los fenómenos y el mundo de las ideas e ideales. Con su contenido ético, construye para democratizar el debate, definir las prioridades, formular preguntas y buscar respuestas.

3.4.2. Visión de cambio en la gestión de la actividad física y el deporte en la comunidad: contextual

Al analizar la visión de cambio dirigido a lo contextual y su sustento en el modelo de gestión deportiva comunitaria, salta a la vista que muchas de las dificultades en la gestión están dadas a la utilización de modelos, programas, proyectos universales y mecánicos que ignoran el contexto, donde según los defensores del paradigma neo – racionalista, el conocimiento racional—*información*—es neutral, y es "producido" en el mundo de los expertos, donde la participación de los actores del contexto es innecesaria. La ciencia es la única vía aceptable de "producción" de conocimiento válido.

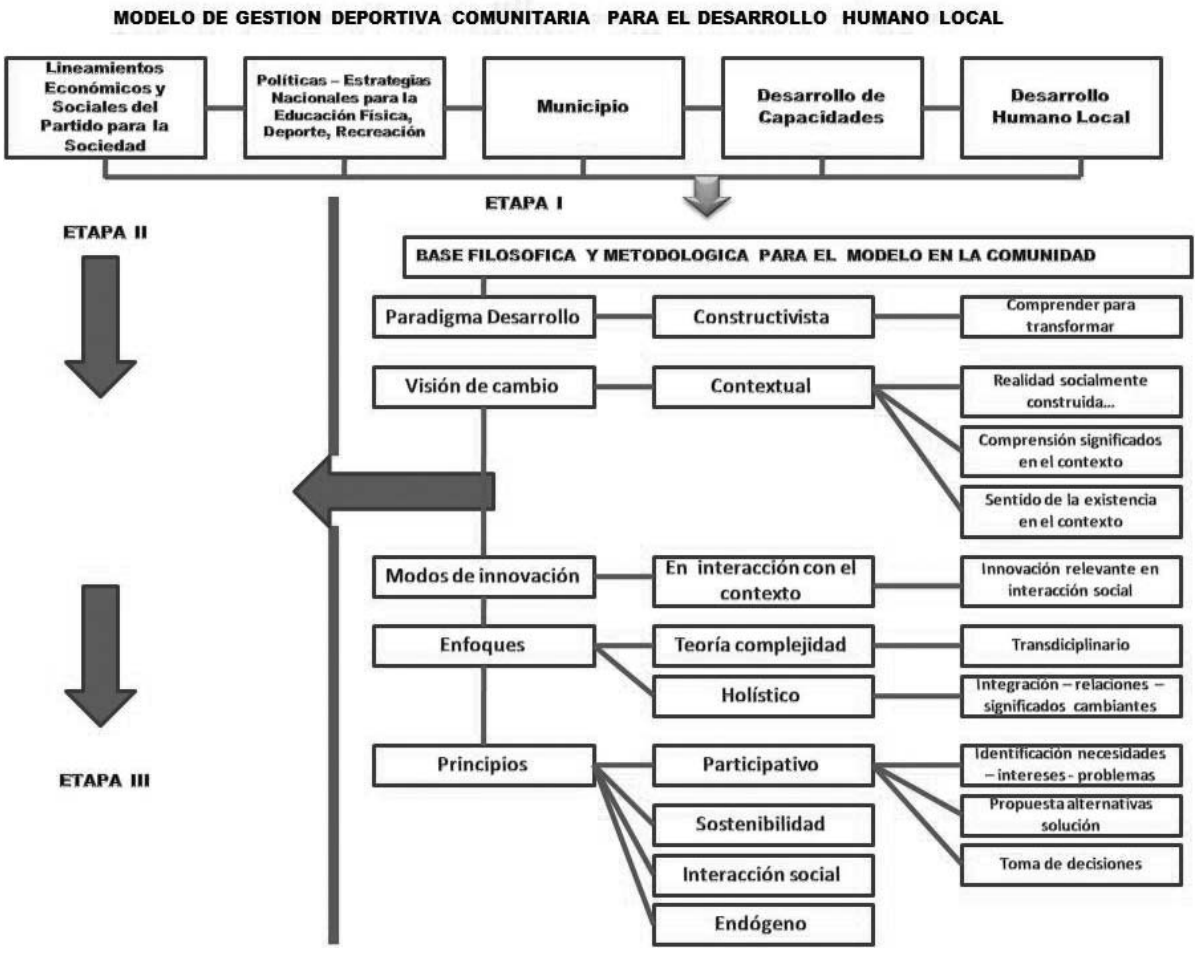


Imagen 3. Etapa primera del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria
Fuente: Ramos Alejandro [27]

Por el contrario, en el mundo del "desarrollo", no existen problemas ni soluciones universales. La gestión deportiva comunitaria en los municipios no resuelve los problemas de desarrollo de los seres humanos que componen dicho municipio con modelos universales. Por el contrario, al ser problemas cambiantes, estos han de ser interpretados contextualmente y manejados localmente, creativamente, por cada generación, a partir de su historia local, la cual viene condicionada por su formación pasada, desafíos presentes y aspiraciones futuras. Los modelos universales son localmente irrelevantes. Un modo de vida socialmente relevante, económicamente viable, culturalmente significativo, espiritualmente inspirador y éticamente defendible es una propiedad emergente de cada contexto[30].

El modo contextual en la gestión comunitaria es relevante para identificar e interpretar las diferentes realidades construidas por las diferentes percepciones de los diferentes grupos de actores sociales, incluyendo a los fenómenos "concretos" cuya comprensión dependa de los significados culturales que les atribuimos. Por tanto, la gestión comunitaria exige la interacción humana y la negociación, construcción y (re)validación de significados en la gestión de los procesos de actividad física y deporte, de lo contrario los proyectos fracasan. La exigencia de la interacción social plantea que el aprendizaje para la innovación es contextual, lo que implica formar constructores de caminos, que aprenden en interacción con el contexto, inventando desde las historias, experiencias y saberes locales, para no perecer imitando desde los diseños globales creados en otros lugares, por otros actores y en otros idiomas. Sin embargo, la gestión comunitaria de las actividades físicas y el deporte desde la visión contextual es una forma diferente de creación de felicidad y bienestar inclusivo, generando bienes y servicios y construyendo significados culturales y espirituales que dan sentido a la existencia—*civilización del ser*. Desde la visión contextual debemos tener presente que en la gestión comunitaria existen múltiples realidades dependientes de las diferentes percepciones de los distintos grupos de actores sociales en sus diferentes contextos; son realidades socialmente construidas y transformadas.

3.4.3. Modo de innovación en la gestión deportiva comunitaria: En interacción con el contexto

La innovación social del conocimiento en los procesos de actividad física y deporte en los municipios y comunidades es un proceso social, que involucra ideas y ambiente físico. Dicha innovación es atreverse a hacer cosas nuevas, partiendo de la creencia de que para innovar hay que cuestionarse los modelos existentes y los que tenemos en mente. Innovar implica la interacción entre los actores sociales y depende de la intencionalidad del sistema (negociación). La innovación es un proceso social entre los actores sociales donde la información y el conocimiento sirven para mejorar los procesos deportivos que se desarrollan en la comunidad [21].

La innovación de la gestión de los procesos deportivos en la comunidad es acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevas formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su

contexto —llamada inteligencia— con efectos transformadores directos e indirectos más allá del contexto.

La innovación surge del cruce entre diversos procesos, donde la teoría se encuentra con la práctica, donde los innovadores intercambian su experiencia, los patrocinadores financian y arriesgan, las organizaciones públicas y privadas cooperan, el conocimiento científico se complementa con el tradicional que proviene de la propia experiencia, y la necesidad práctica se encuentra con la oferta de conocimiento aplicable. Requiere, por tanto, síntesis de ideas y condensación de alternativas, así como la conjunción de conocimientos diferentes que puedan complementarse.

En la gestión deportiva comunitaria la innovación emerge de la interacción; las innovaciones relevantes emergen de procesos de interacción social en la comunidad en que se actué, con la participación de los que de ellas necesitan[(31)]. Las organizaciones de innovación actúan interactivamente en su contexto relevante, sin separar investigación-transferencia-adopción, a lo contrario del modo clásico de innovación.

En la gestión deportiva en la comunidad, los proyectos y programas que satisfacen las necesidades de los actores sociales son aquellas en la que la innovación relevante emerge de procesos de interacción social, con la participación de los que la necesitan o serán por ella impactados. La comunidad está en el comando del mundo de la innovación, bajo una racionalidad comunicativa, donde los problemas son resueltos por la interacción humana, a través del aprendizaje social.

3.4.4. Enfoques del modelo de gestión deportiva comunitaria

Los enfoques del modelo de gestión deportiva comunitaria se basan, en primer lugar, en la teoría de la complejidad [(32)] que indica que los problemas y desafíos del contexto cambiante **s**on siempre de naturaleza compleja, cuya interpretación y manejo demandan un conocimiento necesariamente complejo.

Un problema complejo para la ciencia revela un gran número de problemas de investigación. Trabajando con problemas sencillos de investigación, el modo clásico contribuye de forma extraordinaria a través de esfuerzos disciplinarios, que no es una fortaleza del modo contextual. Éste reemplaza a la mono-causalidad y la linealidad por la multicausalidad y la no-linealidad propias de los sistemas complejos (con sus múltiples dimensiones, relaciones, funciones, interdependencias y contradicciones) cuya dinámica es “caórdica”—caos y orden. La complejidad es la clave, tanto para la investigación como para la gestión.

En segundo lugar, los enfoques del modelo de gestión deportiva comunitaria se basan en el conocimiento trandisciplinario, esto es, la complejidad del contexto requiere una comprensión amplia, profunda y sistémica, imposible de ser generada con esfuerzos disciplinarios que son típicos del modo clásico. El modo contextual incluye pero transciende la comunicación entre las disciplinas disponibles como lo son, en los procesos de actividad física y deporte, la cultura física, sociología, psicología, salud, cultura, educación, medio ambiente, geografía, y las ciencias naturales. Esto es así porque el modo contextual incorpora el conocimiento tácito de los actores locales, que conocen ciertas interacciones de su contexto, que aún todas las disciplinas juntas no son

capaces de percibirlas y mucho menos de comprender sus múltiples significados culturales locales. Sólo la interpenetración de los "saberes" de los especialistas y de los actores locales permite una interpretación intercultural negociada de la complejidad de la realidad. Por este motivo, los "diseños globales" son irrelevantes localmente, porque su racionalidad universal ignora los saberes (el conocimiento tácito de los actores) locales. El diálogo es la clave, no solamente para la investigación sino también para la gestión.

Bajo el modo contextual, en el proceso de gestión ningún proyecto es desarrollado por un único individuo, una única disciplina y, eventualmente, una única organización. En el modo clásico es normal la actuación mono disciplinar en la gestión de los procesos de actividad física y deporte en el municipio, cada disciplina quiere su protagonismo individual. Como regla, bajo este enfoque, un proyecto exige un equipo interdisciplinario y eventualmente interinstitucional. Entretanto en la gestión del deporte comunitario desde el modo contextual es necesario trabajar en equipos con protagonismo colectivo de todos los actores locales participantes, quienes interactúan en una relación horizontal, donde ellos son también "sujetos de la investigación" y participan e interactúan en la gerencia de equipos y proyectos interinstitucionales, en la identificación y solución de conflictos en pequeños grupos, en la negociación con otras organizaciones sobre las cuales no se tiene ascendencia administrativa ni política, en el desarrollo de estrategias para el trabajo en equipos. También donde científicos y actores locales trabajan juntos en una gestión transdisciplinaria e interinstitucional, lo que implica la comprensión y uso del pensamiento complejo

En tercero y último lugar, los enfoques del modelo de gestión deportiva comunitaria se basan en un planteamiento holístico[32], es decir el todo es dinámico y diferente del conjunto de sus partes; para comprender su dinámica es necesario comprender la trama de las relaciones y significados cambiantes que lo constituyen—holismo—. El mejor método permite la interacción entre investigador y actores del contexto, que también son intérpretes de su realidad; el contexto es la clave para comprender los significados de los fenómenos (contextual) y el sentido de la existencia (valorativo). Sin interacción no hay comprensión ni innovación relevante, y sin compromiso colectivo no hay capacidad para superar problemas complejos.

3.4.5. Principios que sustentan el modelo de gestión deportiva comunitaria

Los principios del modelo de gestión deportiva comunitaria se fundamentan en primera instancia en lo participativo. Cabe agregar que la participación orientada al desarrollo humano enfatiza las fuerzas, las capacidades y los recursos de las personas, las familias, los grupos y las comunidades para desarrollar todas sus potencialidades y generar mecanismos personales, institucionales y ambientales de prevención y resolución de situaciones de dificultad[35].

- La gestión de los procesos de actividad física y deporte desde un modelo como principio tiene la tarea de maximizar la participación de los talentos humanos en la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de acciones estratégicas y políticas que conduzcan al desarrollo humano.

- Las innovaciones relevantes surgen con la participación de los actores sociales que las necesitan y que son impactados por su uso. La interacción social es imprescindible: los "expertos" que saben "cómo hacer" no tienen el derecho de definir solos "qué debe ser hecho" [34].
- Participativo como principio, porque todos los actores identifican los problemas, diseñan acciones, alternativas de solución y toman decisiones de forma consensuada y negociada
- La gestión es participativa desde el modelo cuando se tiene en cuenta la percepción de los problemas desde la visión del gobierno, de los especialistas, de la comunidad.
- Los procesos participativos son una oportunidad para el aprendizaje social e innovación lo que favorece el compromiso con los cambios sociales.
- El conocimiento socialmente relevante es generado de forma participativa e interactiva en el contexto de su aplicación e implicaciones. La interpretación y transformación de la realidad depende del diálogo de "saberes", entre el conocimiento científico y otros "conocimientos tácitos" con la participación de los actores locales.

En segunda instancia, los principios del modelo de gestión deportiva comunitaria se fundamentan en la sostenibilidad[14], que implica cultivar las condiciones y relaciones que generan y sostienen la vida, lo que sólo puede emerger de la interacción humana, movilizando la imaginación, capacidad y compromiso de los actores en los procesos de actividad física y deportes en la comunidad y el municipio para lo humano, lo social, lo ecológico, lo ético, etc.

La sostenibilidad sitúa al ser humano en el centro de sus preocupaciones, considerando primordial mejorar las capacidades del mismo para satisfacer sus necesidades. Entonces, es primordial para la gestión de los procesos de actividad física y deporte en la comunidad tener presente el principio de la sostenibilidad en su gestión y ello es posible sólo si se integra con otros principios como la participación y la interacción social.

En tercera instancia, los principios del modelo de gestión deportiva comunitaria se fundamentan en la interacción social[16,32], que significa que es relevante la comprensión de los procesos de interacción social a través de los cuales diferentes grupos de actores construyen sus percepciones de la realidad, además de comprender los procesos físicos, químicos y biológicos que funcionan independientemente de la interpretación e intervención humana.

Una gestión deportiva municipal interesada en la incorporación deliberada de las características del modo contextual y la interacción social debe crear un espacio para la reflexión, debate y negociación de las implicaciones de dicha decisión. No se trata sólo de adoptar un lenguaje diferente, o de sólo generar un nuevo documento, sino de crear un nuevo comportamiento—forma de ser, sentir, pensar y actuar—. Las implicaciones son múltiples, y los cambios correspondientes son difíciles de implementar.

El modo contextual asume que el desarrollo, como proceso contextual de transformación local, ocurre en un espacio donde se integran, de forma convergente, divergente y hasta contradictoria, sociedad-cultura-naturaleza. Ésta es la clave, no solamente para la gestión.

En cuarta y última instancia, los principios del modelo de gestión deportiva comunitaria se fundamentan en lo endógeno, esto es cuando los actores locales se organizan, se comunican y deciden compartir y utilizar los talentos humanos, recursos de conocimientos, materiales, naturales, ambientales e intelectuales para promover la participación de todos en la satisfacción de las necesidades de movimiento y espirituales con y desde la comunidad, hacia dentro por el progreso de su comunidad se está en presencia de lo Endógeno comunitario para los procesos de actividad física y deporte[35] .

Lo endógeno en los procesos de actividades Físicas y el deporte posibilita que los actores sociales de cada circunscripción o comunidad puedan gestionar y desarrollar una actividad sistemática con la población de todas las edades a partir de los talentos humanos y de los recursos naturales, materiales, cognitivos lo cuales se integran por intereses de la comunidad en la solución de sus limitaciones para la ejecución de actividades físicas. Los recursos endógenos están presentes en todas las comunidades y en todas las comunidades pueden desarrollar una diversidad de actividades físicas a partir de lo que tiene y de alternativas de solución.

La gestión de los procesos de actividad física y deporte desde lo endógeno es la alternativa principal para la práctica sistemática de actividades físicas (5-7 veces por semana) durante un tiempo diario de 30 minutos, permitiendo alcanzar alta asistencia de la comunidad en los procesos de actividad física o la llamada masividad. En este modelo en la comunidad las actividades se pueden desarrollar en la cuadra, barrio, hogar, es decir al alcance de todos.

Se concluye en este momento un análisis y descripción del modelo de Gestión Deportiva Comunitaria en su primera etapa denominada “base filosófica y metodológica del modelo”, sin la cual las interpretaciones y percepciones de la gestión en la comunidad pueden ser las más diversas a partir de cada uno de los actores sociales.

3.5. La construcción del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria: proceso de desarrollo del deporte en la Comunidad (etapa II)

A continuación se refleja el diseño del modelo de gestión en su segunda etapa: Proceso de Desarrollo del Deporte en la Comunidad.

Como se aprecia en el modelo (**Imagen 4**), el diseño de la etapa II se interconecta con las políticas y estrategias nacionales del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación para regir en el territorio nacional los procesos de actividad física y deportes, elementos que analizamos con anterioridad. Es decir, desde el entorno externo llegan al municipio las políticas y estrategias nacionales, las que a través de un proceso descentralizador pasan al entorno interno, esto es, al municipio, comunidad, Consejo Popular y circunscripciones con una visión contextual de creación de felicidad y

bienestar inclusivo, generando bienes y servicios y construyendo significados culturales y espirituales que dan sentido a la existencia.

El fomento de la actividad física y el deporte de forma sistemática en la comunidad [37] como parte de las acciones para controlar la presencia de enfermedades crónicas no transmisibles, causadas por el sedentarismo, implica el desarrollo de diversos modelos en los cuales las acciones de mayor impacto hasta el momento han sido aquellas orientadas a grupos poblacionales que se encuentran en un contexto institucional, ya sea laboral o educativo. Sin embargo, persisten y se agravan indicadores de prácticas de actividades físicas, aumenta el sedentarismo, la sistemacidad, pues la comunidad no es parte de las acciones que se desarrollan para la gestión de las actividades físicas y el deporte.

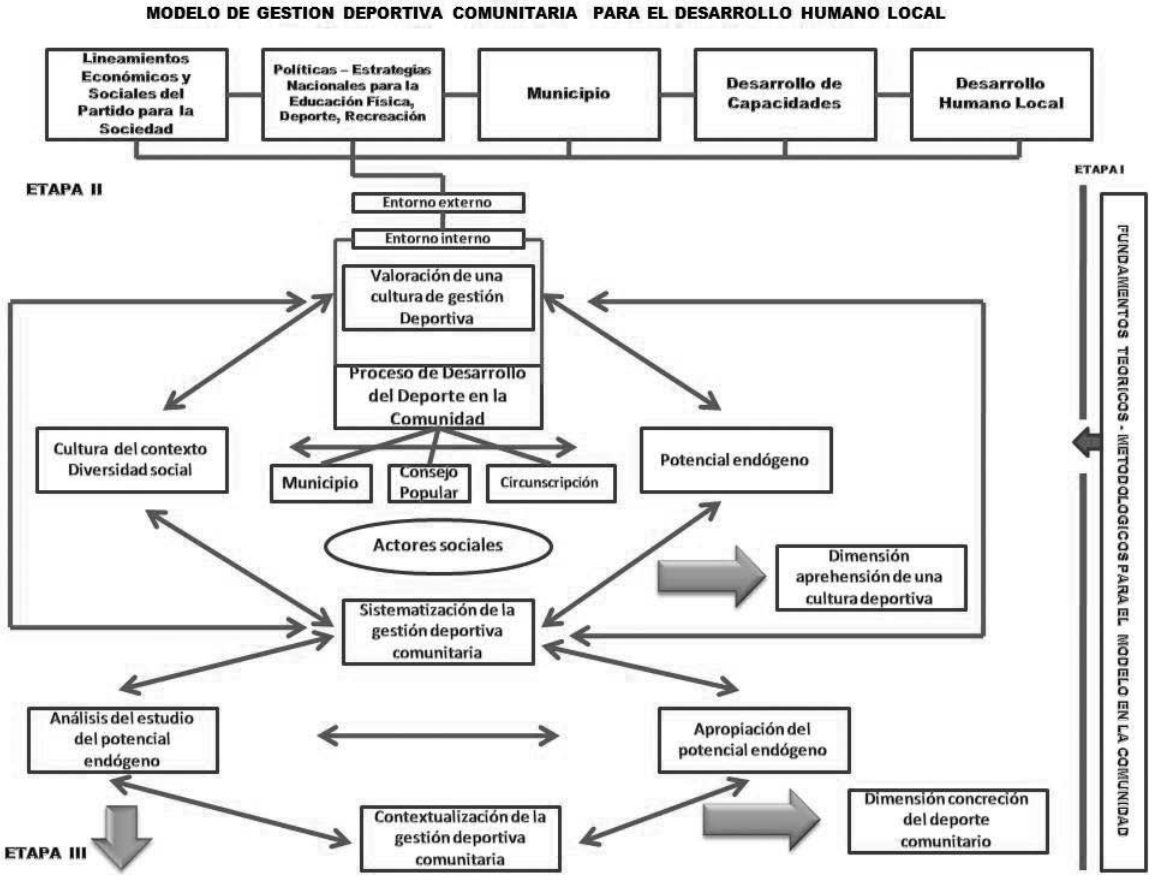


Imagen 4. Etapa segunda del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria
Fuente: Ramos Alejandro[27]

Un modelo de gestión comunitaria para la actividad física y el deporte constituye un nuevo enfoque para los procesos de la Cultura Física en la comunidad, para la satisfacción de las necesidades de movimiento y espirituales, la salud, la calidad de vida, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado [36].

Una condición fundamental para la consolidación del modelo comunitario para las actividades físicas lo constituye la adopción de una estructura cada vez más sistémica que refuerce los vínculos entre las direcciones nacionales y provinciales y las relaciones con el ambiente local, de forma que las características locales representen el factor fundamental de localización y desarrollo de los procesos de actividades físicas.

El análisis continúa con las configuraciones del modelo pero comenzando por un análisis de los actores sociales que, en este caso, son centro de la innovación social del conocimiento y de los procesos de comprensión y transformación de la comunidad para el desarrollo humano local

3.5.1. Actores Sociales

La innovación es un proceso social entre los actores sociales [38] donde el conocimiento y la información sirven para mejorar los procesos que se desarrollan en la comunidad.

Los actores sociales, entendidos como agentes de cambio en la comunidad, llevan adelante el conjunto de acciones teóricas (de proyección) y prácticas (de ejecución) dirigidas desde y para la comunidad con el fin de estimular, impulsar y lograr el desarrollo humano. Todo ello, por medio de un proceso continuo, permanente, complejo e integral de innovación, cambio y creación a partir de la participación activa y consciente de sus pobladores. Se constituye, de esta manera, el trabajo comunitario en el proceso de las actividades físicas y el deporte.

El proceso de las actividades físicas y el deporte en el trabajo comunitario en el modelo que nos ocupa es transdisciplinario, constituyendo un proyecto único en el cual participan todos los actores sociales como agentes de cambio según sus especificidades. La efectividad de este proceso dependerá en gran medida de la forma en que se oriente, planifique y ejecute tanto a nivel macro como micro comunitario.

Sólo con la incorporación de los actores sociales en la comunidad al proceso de las actividades físicas comunitarias puede ser efectiva esta labor. La participación popular, con carácter activo y consciente, constituye el pilar fundamental sobre el que descansa el trabajo comunitario en el desarrollo de los procesos del deporte para todos. Es una condición indispensable para el éxito de lo trazado a nivel macrosocial y por los agentes de cambio en la comunidad, porque solo la participación activa y creativa puede potenciar transformaciones en la comunidad [39].

Los actores sociales en el trabajo comunitario en los procesos de las actividades físicas y deportes al ser identificados en la comunidad, son la familia, las personas de todas las edades, hombres y mujeres, líderes comunitarios, personas con discapacidades, complejos deportivos, organismos, instituciones, así como organizaciones en la búsqueda de su enriquecimiento espiritual.

Los actores sociales han de trabajar por el sentimiento de pertenencia que ocupa un lugar significativo en el éxito del trabajo comunitario en los procesos de las actividades Físicas y deportes por el desarrollo de la comunidad, pues como se plantea en las comunidades resulta esencial el desarrollo de sentimientos de pertenencia, la identificación del individuo con su barrio, su zona de residencia, sus pobladores, sus

normas, sus costumbres, sus tradiciones, sus formas de relacionarse, sus intereses, sus necesidades y su estilo de vida en general. Este es un factor a tener en cuenta para movilizar, para plantearse metas comunes y trabajar en conjunto por el alcance de metas, la solución de problemas y el desarrollo de la comunidad; es la base de la cohesión y la cooperación de todos[40].

3.5.2. El objetivo del modelo

El objetivo del modelo se expresa en la valoración de la gestión de las actividades físicas y el deporte a través de la dinamización del potencial endógeno, para favorecer el desarrollo humano en las comunidades y los municipios.

La **configuración cultural del contexto y diversidad social** es síntesis de necesidad y voluntad de estudiar los rasgos y cualidades que caracterizan a la comunidad y municipio en su gestión comunitaria hacia los procesos de actividad física y deportes. Ella constituye la energía que estimula a la investigación desde la observación e indagación de la realidad de la comunidad, se revela la heterogeneidad de la diversidad social en cuanto a sus gustos, intereses y preferencias por las actividades físicas y el deporte como manifestaciones de la recreación, su composición por grupos de edades, sus formas de empleo, modos de vida y su cultura integral desde su desarrollo histórico, en la cual se destacan sus saberes, tradiciones, costumbres, mitos y valores; expresados en la satisfacción por el proceso deportivo en la comunidad. La cultura y diversidad social posee relación directa con el potencial endógeno para la gestión de las actividades físicas y el deporte desde la comunidad, aprovechando los recursos de todo tipo que se poseen en la comunidad en función de las necesidades e intereses de las personas de todas las edades en contribución al desarrollo humano de todos los actores.

Es en esta configuración donde se manifiesta la contradicción externa del problema, que inspira el análisis y solución de la insatisfacción de la diversidad social por el proceso de actividad física y deporte en la comunidad, municipio o contexto de residencia.

Todos estos movimientos internos dentro de la configuración de cultura del contexto se sintetizan en su contradicción dialéctica con una nueva configuración, caracterizada por la identificación del potencial endógeno. La identificación constituye un proceso de apreciación y observación de los recursos que forman parte de la comunidad, que al formar parte del modo de vida de los actores sociales, no logran percibirse como mediadores de las potencialidades de uso para la transformación y solución de sus propias necesidades de actividades físicas y deportivas como manifestaciones de la recreación.

3.5.3. La configuración del potencial endógeno

El objetivo principal de los procesos de actividad física o el deporte para todos es transformar desde el trabajo comunitario a la comunidad mediante su protagonismo en la toma de decisiones, a partir de sus intereses, gustos y necesidades, a partir de sus propios recursos y potencialidades, propiciando cambios en los estilos y modos de vida, en correspondencia con sus tradiciones e identidad[35].

Cuando en el modelo se refiere al potencial endógeno se hace referencia a lo que cuenta cada comunidad hacia su interior, que en este caso es utilizado y aprovechado por los actores sociales para el desarrollo de los procesos de actividades físicas y deportes. Se está refiriendo a los recursos de todo tipo que posibilitan desde la comunidad y con la comunidad gestionar los procesos de deporte y actividad física, es decir, recursos de conocimiento, naturales, culturales, intelectuales, sociales, ambientales, a los talentos humanos, etc. [41].

Las condiciones y estructuras necesarias en el trabajo comunitario en los procesos de gestión de las actividades físicas se realizan desde las políticas y estrategias nacionales pero derivando hacia las necesidades, intereses y potencialidades de cada comunidad. Significa entonces, una gestión desde lo contextual como principio, pues la riqueza de la labor comunitaria estriba en que ésta se desarrolle de abajo hacia arriba. Una gestión que promueve la identidad colectiva, dinamizando las potencialidades de los propios pobladores en la solución de su vida espiritual, fijando metas en plena correspondencia con sus necesidades, aspiraciones e intereses.

La necesidad de fomentar capacidades (conocimientos – actitudes y prácticas) para el despliegue de los procesos de actividad física en la comunidad hace posible afirmar que no siempre las personas encargadas de la labor poseen la preparación necesaria ni la motivación indispensable para el desempeño eficaz de las acciones comunitarias.

Es posible, a través del Sistema de Información y Conocimientos, visualizar hoy el potencial endógeno de cada comunidad y conocer como nunca antes los recursos de conocimientos, tecnológicos, socioculturales que posibilitan el desarrollo de procesos de actividad física en cada comunidad a partir de su potencial, que incluye de forma decisiva la integración comunitaria en la toma de decisiones.

La integración comunitaria como potencial endógeno en el desarrollo de los procesos del deporte para todos es decisivo para la comunidad, pues se participa, se interviene, toma parte y se involucra en todo el proceso de toma de decisiones mediante una práctica sistemática y efectiva[35].

La contradicción entre la cultura del contexto y la diversidad social con la identificación del potencial endógeno, se sintetiza mediante una nueva configuración dada por la **sistematización de la gestión deportiva comunitaria.** La sistematización en la gestión deportiva es un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de acción en una realidad social.

3.5.4. La configuración sistemática de la gestión deportiva comunitaria

La sistematización en la gestión deportiva comunitaria es un proceso permanente de documentación, aprendizaje y acción, que tiene lugar dentro de una iniciativa de desarrollo. Como actividad de producción de conocimiento desde la práctica, aspira a enriquecer, conformar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente, contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para comprender cómo se desarrollan los procesos de actividades físicas y deportes en la comunidad y transformar esa realidad.

Así, la sistematización y la socialización del nuevo saber producido mediante ella en el contexto de la sistematización, irá conformando un cuerpo de conocimientos, producto de la práctica, que estará en condiciones de confrontarse con la elaboración teórica actualmente existente

La sistematización de la gestión deportiva comunitaria como configuración permite responder a la contradicción del potencial endógeno y la cultura del contexto en la satisfacción de las necesidades, gustos e intereses deportivos, desde de la propia comunidad, lográndose como un proceso que genera conocimientos a partir de la práctica.

La sistematización bajo el principio de la participación será la vía en particular para propiciar la interacción en la realidad con una intencionalidad de comprensión y de transformación. La articulación con sectores populares de la comunidad, la socialización de saberes y conocimientos sobre aquellos medios a favor de la gestión comunitaria de actividades físicas, reforzarán el reconocimiento del potencial endógeno, así como las vías o maneras de poderlo compartir y utilizar.

Constituye así la sistematización, la configuración que desde lo holístico y transdisciplinario integra a las configuraciones anteriores, lo cual permite la valoración de una cultura de gestión deportiva como una cualidad de orden superior.

3.5.5. Valoración de una cultura de gestión deportiva

La valoración de una cultura de gestión deportiva, desde la naturaleza del conocimiento y del proceso para su generación, deriva de la sistematización del conocimiento, del potencial endógeno por parte de los actores sociales participantes. Con tales actores se logra interpretar los rasgos, cualidades y leyes procedentes del conocimiento adquirido e intencionan los nuevos caminos para la construcción de un nuevo fundamento teórico del proceso de gestión de los procesos de actividades físicas y deportes en la comunidad.

La innovación del conocimiento conduce a nuevos planteamientos; en este caso a una cultura de gestión deportiva de los actores sociales con visión contextual, bajo los principios participativos, de interacción de los actores, endógeno y sostenible, desde, por y con la comunidad. Para lograr tal fin, se asumen las potencialidades con que cuenta la comunidad, desde los talentos humanos, los saberes locales, tradiciones y valores para comprender su realidad y entre todos acometer su transformación en este caso relacionada con los procesos de actividad física y deportes como necesidades del desarrollo humano[(42)].

Una cultura de gestión deportiva en la comunidad es un proceso del contexto y de los actores locales para la creación de acciones y conocimientos para la felicidad y bienestar inclusivo, generando bienes y servicios y construyendo significados culturales y espirituales que dan sentido a la vida en la comunidad, que integra a las configuraciones analizadas con anterioridad: cultura del contexto y diversidad social, potencial endógeno, sistematización de la gestión deportiva comunitaria con un enfoque holístico.

La comunidad sostenible es aquella que cambia, que innova y cambia junto con su entorno cambiante, inspirada en los desafíos (necesidades, realidades y aspiraciones) del contexto donde ocurre la aplicación e implicaciones de sus contribuciones. Una cultura de gestión deportiva desde el contexto y participativa es cuando la comunidad se da cuenta de que las acciones, soluciones a sus problemas están en la propia comunidad y sus actores, a partir de sus potencialidades y de la construcción interactiva de las soluciones y de los conocimientos relevantes[43].

Por formar parte de una misma naturaleza estas configuraciones, es que se determina la dimensión de aprehensión de una cultura deportiva, dimensión donde se modela desde los diferentes referendos teóricos un fundamento teórico relacionado con la intención de una gestión cambiante y sostenible, al ser sistematizada como parte de la interacción social.

Es la aprehensión, la capacidad que tienen los actores del grupo gestor de comprender que la teoría está en la práctica, que se construye en el contexto en interacción social, y que forma parte sustancial de ella y se expresa en ella. Esta aprehensión da sentido y significado a lo que se hace al permitir relacionar la actividad de los gestores con lo deseable y con lo posible, dada la situación, y confrontar con ello los resultados alcanzados. Es decir, no sólo identifican, sistematizan y valoran, sino que atrapan valores que hacen suyos con convencimiento de un fundamento posible de transformar en la comunidad.

Del análisis realizado, como **regularidad esencial del modelo**, se revela la reflexión en la acción dada en la lógica integradora entre la aprehensión de una cultura deportiva y la concreción del deporte comunitario.

3.5.6. Dimensión: concreción del deporte comunitario

La dimensión concreción del deporte comunitario es expresión del constructo que permite dinamizar la contextualización de la gestión deportiva comunitaria, como síntesis de la contradicción entre el análisis del potencial endógeno y la apropiación del potencial endógeno[44].

La configuración del estudio del potencial endógeno permite articular los diversos saberes que se han encontrado y que se han ido produciendo en la práctica: aquellos del grupo gestor recreativo (cuyas percepciones e interpretaciones individuales son distintas) y los de los actores sociales participantes del proceso de gestión deportiva en la comunidad.

Igualmente, es necesario articular las dimensiones objetivas y subjetivas del conocimiento: las sensaciones, sentimientos, expectativas, intereses, valores, que están involucrados en la práctica. Todo ello es muy importante para reflexionar, interpretar y descubrir los sentidos que ésta tiene y sobre todo, para comprometerse con la transformación que se persigue lograr en la realidad.

Para estudiar en la práctica al potencial endógeno que forma parte del municipio y comunidad se deben analizar:

- **Los recursos físicos** - infraestructura - economía - técnica - social (instalaciones deportivas oficiales - rústicas, áreas naturales, espacios periurbanos, espacios en los hogares - instituciones, etc.
- **Los talentos humanos:** profesores, técnicos, activistas, líderes comunitarios, comunitarios, población de todas las edades.
- **Los recursos materiales.** Implementos deportivos, implementos oficiales, rústicos o comunitarios.
- **Los recursos tecnológicos.**
- **Los recursos socioculturales.**
- **Los recursos de conocimientos, actitudes y prácticas endógenas (CAP).**
- **La integración comunitaria.**

Estudiar este potencial es vital en procesos contextuales y participativos de gestión, así como la disposición de estos de forma integrada y sintetizada, es un paso lógico y operativo a su vez para los gestores en sentido general. Surgen en este proceso de estudio, nuevas contradicciones con respecto a lo que existe y a lo que es posible contar de manera socializada, lo cual, a su vez, se contrapone a la percepción de una nueva configuración dada por la **apropiación comunitaria del potencial endógeno.**

La configuración de apropiación del potencial endógeno es la que expresa la pertinencia de un potencial endógeno negociado entre los actores sociales, para hacer de estos un patrimonio de la comunidad en disponibilidad y aprovechamiento durante las actividades físicas y deportivas que se desarrollan en la comunidad. Es cuando la comunidad integrada en la solución de sus necesidades y problemáticas decide compartir sus recursos de todo tipo, materiales, intelectuales, de conocimiento, culturales por el bien y satisfacción de todos los integrantes de la comunidad.

Entre el conocer y el disponer de recursos endógenos con que cuenta la comunidad es una contradicción posible a resolver a través de una configuración intencionada por la **contextualización de la gestión deportiva comunitaria.**

El proceso de contextualización se caracteriza por la puesta en práctica de actividades físicas y deportivas, como consecuencia del proceso de gestión deportiva comunitaria bajo los principios de participación, interacción social, endógena y sostenible.

3.6. La construcción del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria: dinámica de gestión de la actividad Física y el deporte en la comunidad (etapa III)

Se precisa que las dinámicas constituyan un patrón o modelo de decisiones inspirado en fenómenos grupales sustentado en el liderazgo popular con una visión proactiva con premisas y requisitos. Dicha visión proactiva, a partir de las regularidades del proceso y con el empleo de métodos y procedimientos, permite definir objetivos de carácter trascendente y asignar recursos que posibilitan el cumplimiento de la misión. Por otra parte, Zagalaz (2010) plantea[53] "*la forma en que las persona reaccionan en los grupos está determinada por su personalidad, sus necesidades y la manera de cómo ven sus relaciones con el grupo. También responden a las actitudes que el grupo asume respecto a ellas*".

Se define la dinámica de gestión deportiva para la promoción del trabajo comunitario, como un proceso que retoma metodológicamente determinadas manifestaciones, donde el grupo social determina las actividades que pueden satisfacer sus expectativas y decide dinamizar los recursos endógenos de la comunidad para potenciar una cultura deportiva.

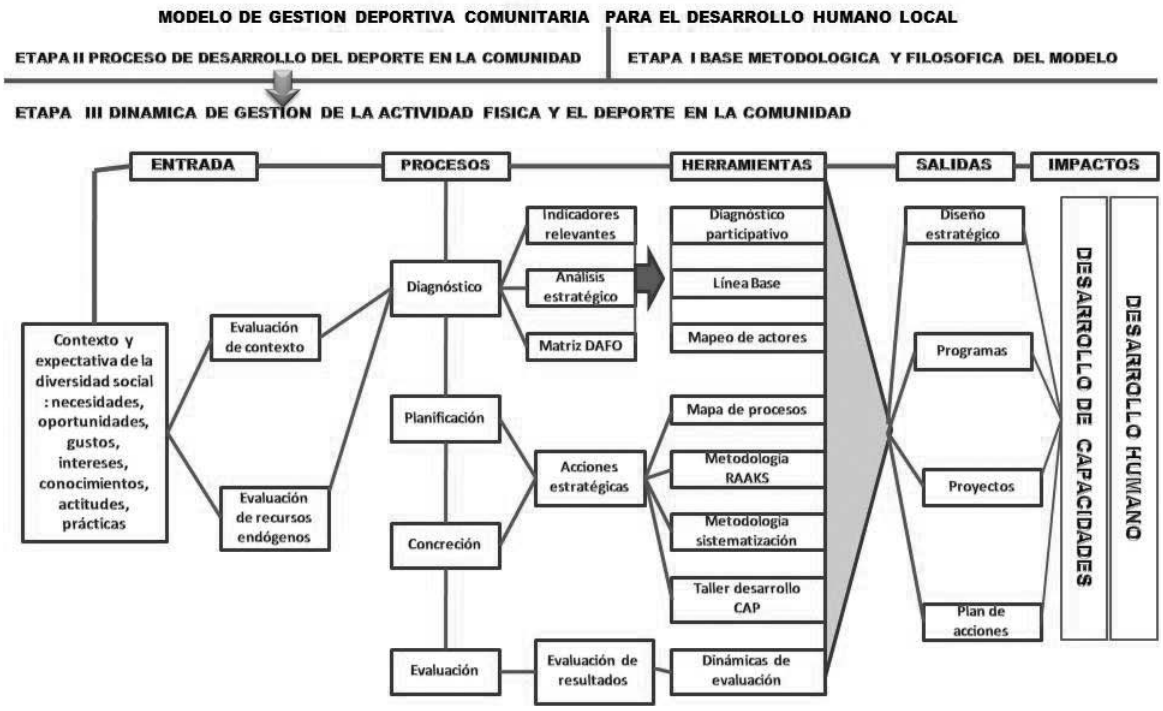


Imagen 5. Etapa tercera del Modelo de Gestión Deportiva Comunitaria
Fuente: Ramos Alejandro [27].

Es un proceso tecnológico concebido teóricamente por el cumplimiento de tres funciones básicas: aprehensión, sistematización y combinación entre ambas, las cuales permiten integrar de forma activa distintas fases de la gestión como son diagnóstico, planificación, concreción, reflexión, evaluación y retroalimentación.

Entendemos la aprehensión como primera función básica, la cual trata la conversión del conocimiento empírico de la comunidad, en lenguaje o en conocimiento explícito, que a su vez demanda de una cultura investigativa de la comunidad sobre sí misma.

Con respecto a la sistematización del conocimiento, como segunda función, que permite integrar socialmente el conocimiento sobre las actividades físicas y el deporte y sus beneficios en torno a acciones de placer, entretenimiento y formación con procesos organizacionales, ya que implica el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo.

Finalmente hemos de hablar de la combinación del conocimiento como tercera función, que implica el enlazamiento de la aprehensión de conocimientos referidos a procesos de gestión (diagnóstico, concreción y evaluación del proceso deportivo comunitario), a su vez ligado a contextos culturales diferenciados y a la sistematización. Esta combinación trasciende la sola aprehensión del conocimiento individual y está más referida a la

socialización de grupos, colectividades e instituciones con carácter cultural diferenciado.

La combinación es la dinámica de gestión deportiva por una cultura deportiva comunitaria que implica la valoración del desarrollo de una cultura de aprendizaje sistémico, de acción y reflexión sobre impactos en indicadores de la actividad física y el deporte como aspecto del desarrollo humano local.

3.6.1. Gestión comunitaria

Es un proceso de gestión centrado en el entorno, cuyo compromiso ético con la sociedad es considerar "lo social" como centro y fin del desarrollo, y que [35,36]:

- Funciona bajo la premisa de que los objetivos sociales son "objetivos fines", que están asociados a la mejoría de las condiciones de vida, la calidad de vida y el nivel de vida.
- Considera los objetivos asociados a la promoción del crecimiento económico y del desarrollo tecnológico como "objetivos medios" para el logro de los objetivos sociales.
- Exige un modelo comunitario de gestión que incluya marcos de referencia para pensar, decidir y actuar en el marco de la práctica del "desarrollo de" y no del "desarrollo en".
- Demanda el compromiso con las dimensiones que aportan a la sostenibilidad comunitaria (futuro, entorno, participación, estrategia, gestión), el cual es imprescindible para el logro del desarrollo sostenible.

Desde el Sistema de Cultura Física, la dinámica de gestión deportiva comunitaria se concreta en acciones tácticas y operativas a partir de la activación de los recursos endógenos de la comunidad, donde lo táctico implica todo el proceder investigativo, teórico y científico del proceso de planificación y el proceso de socialización a través de la acción en la movilización, monitorización, control y evaluación del potencial endógeno.

Por su carácter dinámico y complejo, la dinámica prevé los posibles cambios dentro de las etapas, la retroalimentación de sus acciones, el surgimiento de aspectos inesperados y su reajuste. Estos aspectos están relacionados fundamentalmente por cambios en la información dentro de la dinámica, lo cual presupone el análisis crítico sistemático en su orden y estructuración para un proceso de transformación cualitativa.

El carácter colaborativo de este proceso estará determinado por la necesidad de materializar las premisas y requisitos, para su puesta en práctica, activar procesos interactivos entre todos los actores sociales que intervienen en los procesos de actividad física y deportes en la comunidad, pues no solo es interés del grupo gestor del consejo popular, sino también por la implicación que ésta posee en los factores políticos y gubernamentales de la comunidad.

Para construir esta dinámica de gestión deportiva se delimitan aspectos como:

- La determinación de premisas y exigencias para la implementación de la dinámica.
- El objetivo general.
- El diagnóstico [45] de los conocimientos previos del deporte por la comunidad.
- La determinación de las etapas de la dinámica.
- Las orientaciones metodológicas sobre los procedimientos por cada fase para su instrumentación. Orientaciones metodológicas generales para el grupo gestor.
- El sistema de evaluación y control de la efectividad de las acciones realizadas.

Como **premisas** para la implementación de la dinámica de gestión deportiva se consideró necesario establecer la contextualización, participación, interacción social, innovación social del conocimiento, y la sostenibilidad.

Las **exigencias** de la dinámica son la atención a la diversidad social, el protagonismo del grupo gestor y la comunidad, el control para el ajuste y el perfeccionamiento de la gestión de la actividad física y el deporte desde la comunidad.

4. UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL: EL MAPEO DE ACTORES SOCIALES EN LA COMUNIDAD .

4.1. Descripción del Mapeo de Actores Sociales en la Comunidad

En los últimos años se ha reconocido que el conocimiento, la información y la participación son elementos indispensables para garantizar que los municipios y comunidades puedan manejar los procesos de cambio que afectan sus modos de vida y encontrar alternativas de desarrollo adecuadas que estén a su alcance. La comunicación es una herramienta clave para que las instituciones, las comunidades y los grupos más vulnerables puedan enfrentar los nuevos desafíos del desarrollo humano, encontrando mecanismos que permitan la concertación y la participación [47].

La primera idea básica sobre el desarrollo local como concepto supone pensarlo “desde abajo”, es decir, no es un proceso que va desde lo general a lo particular sino al revés; supone pensar en una región, en una localidad, en un municipio. Implica cuestiones tales como, qué hay, qué no hay, con qué recursos se cuenta y con qué recursos no se cuenta para promover el desarrollo. Es precisamente en determinar con qué o no se cuenta para transformar [46] el entorno que se utiliza la herramienta del Mapeo de Actores en la Comunidad o en las instituciones.

Por un lado, el Mapeo de Actores es una herramienta de trabajo que sirve para reconocer quiénes son las personas o instituciones presentes en el territorio donde se quiere ejecutar una propuesta, actividad o proyecto y qué relaciones se tejen o se dan entre ellas, qué hacen, con qué recursos cuentan, con quiénes trabajan, y qué rol o función tendría que asumir en el proceso.
Por otro lado, el Mapeo de Actores sirve para conocer de mejor manera todo el potencial existente en el territorio (provincia, municipio, consejo popular,

circunscripción…) a través de los actores; porque sobre éste se va a construir un proyecto.
Además, el Mapeo de Actores [48] descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales. Tal como se plantea, el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras que se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos).

Con el Mapeo de Actores en la gestión deportiva municipal se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y de los objetivos de su participación. El Mapeo de Actores debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria de la comunidad en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.), ya que con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar.
La utilización del Mapeo de Actores también ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir.
La palabra “Mapeo” remite a un dibujo o mapa de la comunidad en el que se puede localizar a los diferentes actores de la comunidad, las organizaciones, instituciones, entidades de bienes y servicios, espacios verdes, barrios donde vive la gente, etc.

La técnica del Mapeo se relaciona con el diagnóstico [45], que permite revelar datos de la realidad relacionados con las características de la comunidad y sus necesidades actuales, deseos y sueños, conocer con qué cuenta la comunidad para su transformación. Son datos a partir de los cuales se pueden elaborar proyectos que respondan a los mismos.
Es una herramienta fundamental para la gobernabilidad que permita el análisis de los intereses de los diferentes actores aplicados en su participación en el territorio, para generar, utilizar y compartir dicho conocimiento en favor del desarrollo municipal sostenible, en este caso en los procesos de actividad física y deporte.

El Mapeo de Actores en la comunidad implica la producción de teorías e instrumentos para comprender el territorio, pero también la forma en que los participantes de la comunidad conjuntamente generan y aprenden los conocimientos disponibles y los aplican a la solución de sus problemas. Es una herramienta que posibilita desarrollar el diagnóstico de contexto: sacar la imagen o foto panorámica antes de introducirnos en la imagen específica de lo sectorial que se va a trabajar, en este caso los procesos de actividad física y deporte en la comunidad, circunscripción, consejo popular y el municipio.
Sirve para hacer un programa de gestión de la cultura física, de empleo, de salud, de educación o de lo que fuera, porque se está sacando la foto general con una visión transdisciplinaria. Los únicos que pueden sacar esta foto son los actores del lugar, las

instituciones del lugar. Los que no son del lugar, pueden ayudar con metodología, pueden acompañar, pueden hacer un taller, pero no mucho más que eso. Ésa es la primera parte del diagnóstico de contexto. La segunda parte tiene que ver con el diagnóstico específico, por ejemplo, de la actividad física y el deporte, de la producción y el empleo. Ya no se trata de sacar la foto de cómo es la situación o la estructura sino del eje de la actividad física y el deporte, de la producción y empleo.

El Mapeo de Actores es una técnica que permite identificar personas y organizaciones que se consideran importantes para la planificación, diseño e implementación de un proyecto. Además, permite clarificar con anticipación con quiénes se podrá contar para apoyar una iniciativa y definir estrategias que contribuyan a garantizar el apoyo y el nivel de participación multisectorial requerido.

El Mapeo consiste en la elaboración del diagnóstico de un determinado contexto [49]. Sus objetivos son:

- Reconocer los diversos tipos de realidad: locales, regionales y nacionales.
- Detectar las necesidades de la comunidad y la problemática de la población actual.
- Reconocer necesidades y recursos en un contexto determinado.

A través de la **aplicación del Mapeo**, se espera que los participantes:

- Aprendan el uso de herramientas de revelamiento de datos.
- Fortalezcan la capacidad de observación, registro e interpretación.
- Se acerquen a su realidad en contexto.

En síntesis algunos datos que se pueden revelar a través del Mapeo son:

- Factores que influyen en la realidad y aspectos estructurales: situación geográfica, condiciones sociales, clases sociales, etc.
- Valores de la comunidad: solidaridad, responsabilidad, compromiso, respeto, etc.
- Organizaciones relevantes: escuelas, iglesias, centro de salud, etc.
- Actores sociales significativos: personas que pueden aportar datos clave y colaborar en acciones puntuales.
- Situación de la comunidad: cultura, hábitos, costumbres, intereses, etc.

4.2. Proceso de realización del Mapeo de Actores en la Comunidad

Una vez definido el tema sobre el que nos interesa indagar, es necesario salir a la comunidad, caminar, observar, preguntar. Esto permitirá tener más conocimiento sobre el tema seleccionado, sobre la comunidad en su conjunto, las personas involucradas, sus necesidades, sentimientos, expectativas.

Es posible definir los siguientes **pasos para realizar un mapeo**:

- Definir la comunidad: ubicación geográfica, sector del barrio, etc.

- Seleccionar la muestra de personas sobre las cuales se extraerá información: jóvenes, vecinos, personas de todas las edades, integrantes de organizaciones comunitarias, funcionarios de organismos públicos, gobierno local, etc.
- Seleccionar y construir los instrumentos para el revelamiento de datos.
- Informar a las autoridades pertinentes y solicitar las autorizaciones correspondientes para realizar el mapeo.
- Aplicar los instrumentos de levantamiento de datos [49].
- Sistematizar y analizar la información revelada a través de la aplicación informática para el procesamiento de los datos del mapeo.
- Elaborar un informe con las conclusiones surgidas del análisis de los datos recolectados.

4.2.1. Instrumentos para realizar un Mapeo

Existen muchas técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Lo interesante es trabajar con todas ellas de manera integrada y en función del tipo de información o dato que se pretende revelar.
A continuación, se presentan algunos instrumentos aplicados en la investigación social y que pueden ser utilizados para realizar el Mapeo de la comunidad.

A. La entrevista. Se trata de una conversación entre dos o más personas.
Existen **dos tipos de entrevista**: **Entrevista formal o estructurada:** Para realizarla se confecciona una lista de preguntas con anterioridad. Es importante respetar el orden de las preguntas y las palabras utilizadas para formular las preguntas, las respuestas se anotan en el manual del mapeo diseñado al efecto de manera textual [51], entre las entrevistas que se pueden instrumentar en el Mapeo de Actores, el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario en el Mapeo Comunitario emplea la Entrevista “casa a casa”.
La entrevista informal. Permite mayor libertad al entrevistado y al entrevistador, las preguntas son abiertas ya que pueden realizarse en cualquier orden, siguiendo el relato del entrevistado, y por lo tanto, deja más espacio a la conversación. El entrevistado puede explayarse.
Para el caso del Mapeo en la comunidad o institucionalmente, recomendamos empezar con una **encuesta - entrevista** para sondear cuáles son las necesidades y situaciones que más preocupan a los integrantes de la comunidad. Esto permitirá evaluar si la problemática elegida es pertinente. En nuestras investigaciones se emplea la entrevista casa a casa, la que permite recopilar datos y hechos sobre necesidades, debilidades, percepciones, problemas, causas y efectos. Una **entrevista** que permita obtener más información acerca de una problemática en particular y las posibles soluciones que encuentran los actores sociales locales entrevistados [50]. Esta segunda parte del Mapeo de Actores se desarrolla generalmente a través de talleres, trabajo en equipos, grupos, etc.

B. La observación
La observación también puede aplicarse para la recolección de información. Se realiza a partir de los sentidos, a través de los cuales se registran datos sobre hechos y personas en el contexto real y cotidiano. El registro se basa en la percepción del observador, no en testimonios ni en documentos. Por eso es necesario observar en forma sistematizada y tener claro el objetivo: qué desea observar y para qué.

La **observación** puede ser: **a) participante,** si el observador interactúa con la comunidad o grupo a estudiar; **b) no participante,** cuando el observador no interactúa con la comunidad o grupo a estudiar; **c) individual,** si una sola persona va al terreno y realiza la observación, y **d) en equipo,** cuando varias personas van al terreno. En este último caso, cada uno puede observar distintos aspectos de la misma situación, comparar registros y obtener información complementaria.
Es importante que el observador no confunda los hechos con la interpretación que puede hacer de ellos. Para ello se recomienda registrar sentimientos, sensaciones, opiniones e interpretaciones, surgidas durante la observación, en una hoja aparte.

C. Recopilación documental
Se pueden consultar otros documentos que permiten conocer más de cerca una problemática comunitaria. Por ejemplo: diarios locales, boletines comunitarios, circulares y comunicados, cuadernos de anotaciones, volantes, dibujos, etc.

D. Informante clave
Otra herramienta para recoger información puede ser un **informante clave**. Se trata de una persona perteneciente a la comunidad, que conoce y tiene información sobre la organización social, política, la estructura familiar, las creencias, etc. Pueden ser personas que trabajan en alguna organización o simplemente algún vecino que se involucra positivamente con la actividad comunitaria: comerciantes, profesionales, líderes, dirigentes, amas de casas, padres de familia, maestros, etc.

4.3. Actividades didácticas posibles de utilizar en la formación sobre Mapeo

En este apartado se presentan diferentes actividades didácticas que pueden ser utilizadas en talleres de formación sobre mapeo. Algunas actividades son producto de trabajos realizados por Fundación Sostenibilidad - Educación – Solidaridad (SES) y por organizaciones asociadas a SES. Otras de estas actividades han sido contextualizadas por el Centro de Estudios de Desarrollo y Rural, CEDAR, de acuerdo a las características de nuestras comunidades.

4.3.1. Diagnóstico de la comunidad

Objetivos de aprendizaje

Que la población de la Comunidad (jóvenes, adultos, y mayores) [52] utilice técnicas de recolección de datos: observación directa y encuestas**,** tabulen y sistematicen los datos obtenidos, analicen y articulen la información obtenida, comuniquen por escrito los resultados de la investigación, evalúen en forma conjunta los resultados y las estrategias empleadas, analicen situaciones sociales de riesgo, inicien un proceso participativo en la identificación de los principales problemas percibidos por la comunidad, realicen un diagnóstico de la realidad social a atender.

Descripción

1. Los participantes **se dividen en grupos** de trabajo según diferentes temas: salud, educación, producción y desarrollo, vivienda, cultura, comunicación, seguridad, etc. respetando las preferencias de cada persona para integrar los grupos.
2. Cada grupo buscará información sobre el problema que corresponda. Para realizar la observación directa de las necesidades comunitarias, llevarán adelante un trabajo de campo: movilizándose en la comunidad, entrevistando personas, realizando encuestas o visitando lugares de interés (escuelas, plazas, centros de salud, lugares de trabajo, etc.)
3. Los actores realizarán un diagnóstico de la comunidad organizados en grupos, a través de la aplicación de una encuesta.
4. Pasos a seguir:

    a. Seleccionar las personas a las que se realizará la encuesta o entrevista: personas de todas las edades, padres, referentes barriales, miembros de organizaciones comunitarias, funcionarios de organismos públicos, gobierno del territorio, etc.
    b. Elaborar la encuesta o entrevista según la información conceptual trabajada previamente.
    c. Realizar las consultas previas, informar a las autoridades pertinentes y solicitar las autorizaciones, en caso de ser requeridas.
    d. Realizar las encuestas o entrevistas. Al referirnos a la entrevista puede incluirse además la que se aplica en nuestro caso cuando se inicia el Mapeo de Actores en la comunidad, conocida como “entrevista casa a casa”.
    e. Sistematizar y analizar la información.
    f. Elaborar un informe con las conclusiones de las encuestas, entrevista, observación

5. Antes de la reunión plenaria, cada grupo nombrará a un representante para que exponga las conclusiones obtenidas, compare la información y establezca cuáles son las problemáticas comunes, anotándolas en hojas grandes para facilitar la discusión.
6. El facilitador ayudará a ordenar las ideas y explicará la importancia de establecer prioridades para poder desarrollar un trabajo ordenado y eficiente.
7. En reunión plenaria se realizará un debate con el propósito de determinar cuáles son las necesidades vitales de la comunidad y establecer prioridades y alternativas de solución.
8. Finalmente, es importante que los participantes lleguen a un consenso sobre sus necesidades prioritarias.
9. Para finalizar, se realiza el informe del taller en plenario. En él se presentan las principales conclusiones

5. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. Ramos AE, León O, Romero I. Tiempo Libre y Recreación en el Desarrollo Local. Habana: Mercurio; 2005. p. 5. ISBN 959-16-0298-x.
2. García MH, Hernández VM, Noda Y. Propuesta de un modelo para el perfeccionamiento de las organizaciones deportivas de base. Revista Digital EFDeportes. 2011; (Año 16 - Nº 156): 12,14.

3. Montero R, Fernández L. Gestión de la Educación Física y el Deporte. La Habana, 2008. p. 20.
4. Ojeda R. Gestión del Conocimiento en el Desarrollo Local. En: MES. La Nueva Universidad Cubana y su Contribución a la Universalización del Conocimiento. La Habana: Félix Varela; 2006. p. 21.
5. Goldsmith J, Kenneth C. Goldsmith, Joan y Cloke, Kenneth (2000). La Habana: INDER, 2000. p. 8.
6. Mederos IG. El Humanismo, premisa pata la concreción del deporte sostenible. Santa Clara: Feijoo, 2008. p. 1.
7. Ramos AE, Ojeda R, Estévez Y, Martínez R. Diagnóstico comunitario de los procesos de la recreación física. Revista Digital EFDeportes [en línea] septiembre 2010 [Consulta: 16 enero 2013]; I (Año 15, Nº 148). Disponible en: Http://www.efdepotes.com. ISSN 1514-3465.
8. Montero R, Del L. Apuntes para el estudio del sistema deportivo o sistema cultura física y el deporte. Habana, 2004. p. 12.
9. Montero R. Dirección de la Cultura Física. UCCFD, La Habana: INDER; 2004.
10. Báez D, Martínez R. Capacitación popular creativa en los procesos de la actividad física comunitaria de tiempo libre. Revista Digital EFDeportes [en línea] agosto 2010 [Consulta: 15 febrero 2013]; I (Año 15, Nº 147). Disponible en: http://www.efdeportes.com. ISSN 1514-3465.
11. Ramos AE, Ojeda R. La actividad física y deportiva como medio del mejoramiento de la salud y la calidad de vida. En: VII Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional de Extensión Universitaria. La Habana: Félix Varela; 2010. p. 356.
12. Souza J. La Educación Latinoamericana en el Siglo XXI Escenarios hacia las pedagogías de la alienación, domesticación y transformación. San José, 2004. p. 3.
13. Ojeda R. Desarrollo Local Sostenible en Cuba: parámetros de medida. INTERACCIONES. 2009; 5 (8): 24.
14. Souza J. La Dimensión Institucional del Desarrollo Sostenible. Ecuador: PUCE-1; 2001. p.
15. AFP. COI preocupado por sedentarismo y obesidad. Granma, 29 abril 2013; p. 7.
16. Ramos A. La actividad física y deportiva como medio del mejoramiento de la salud y la calidad de vida. En: VII Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2010". La Habana: Félix Varela; 2010.
17. Souza J. La geopolítica del conocimiento y la gestión de procesos de innovación en la época histórica emergente. Campiña Grande, 2008. pp. 4-6.
18. CEDAR. Sistema de Información y Conocimientos de la Recreación Física en el Municipio. Habana: Mercurio, 2005. p. 12.
19. Ramos A. La Recreación: necesidad y oportunidad para el desarrollo humano desde y para las comunidades. Revista Digital EFDeportes. 2011; Año 16 (No. 160): 16.
20. Romero I. Proyección Estratégica de la Recreación Física en el Desarrollo Local del Municipio. En: III Encuentro Internacional de Desarrollo Agrario y Rural. Habana: CEDAR - ISBN (959-16-0280-05); 2004. pp. 24-36.
21. CEDAR. Bases conceptuales, filosóficas y metodológicas del Desarrollo Local. La Habana, 2012. pp. 20-23.
22. Tabares J. El desarrollo humano como marco del análisis del ocio en la actualidad. Bogotá: FUNLIBRE, 2001. p. 12.

23. Rico C. Gestión, Recreación y Desarrollo Humano. En: V Congreso Internacional de Recreación. Colombia: FUNLIBRE; 2000.
24. CEDAR. Sistema de Conocimientos e Información para el Desarrollo Agrario y Rural. Habana, 2002. pp. 10-13.
25. Ojeda R, Ramos A. Hoja de ruta hacia un Municipio Inteligente por un Desarrollo Agrario y Rural sostenible. En: Congreso Internacional de Educación Superior: VIII Taller Internacional "Universidad Ciencia y Tecnología. Habana: Félix Varela ISBN 978-959-1614-34-6; 2012. pp. 345-353.
26. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social de la Sociedad Cubana. Habana, 2011. pp. 23-24.
27. Ramos A. La generación de conocimiento desde la investigación y la extensión para la consecución de municipios inteligentes en cambio de época. Habana: Universo, 2013. pp. 12
28. CEDAR. Desarrollo Humano. Habana, 2006. p. 56.
29. Souza J. Paradigmas emergentes para transformar la morfología social de sociedades y organizaciones en el contexto del cambio de época. San José, 2005. p. 93.
30. Souza J. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Ciudad panamá: Red Nuevo Paradigma para la Innovación, 2000. p. 41.
31. Souza J. La pedagogía de la pregunta y el "día después del desarrollo". Rio de Janeiro: EMBRAPA, 2010. p. 46.
32. Souza J. El poder de las redes y las redes del poder Paradigmas emergentes para transformar la morfología social de sociedades y organizaciones en el contexto del cambio de época. San José, Costa Rica: EMBRAPA; 2005. p. 93.
33. Ramos A, Ojeda R. La participación ciudadana para el desarrollo local en municipios inteligentes. Gestión del Conocimiento y Desarrollo Local [en línea] abril 2013 [Consulta: 03 mayo 2013]; (1). Disponible en: http;//www.infocedar.edu.cu.
34. Salazar L, Souza J, Cheas J. "La dimensión de participación en la construcción de la sostenibilidad institucional". San José, Costa Rica: ISNAR "Nuevo Paradigma"; 2001. p. 184.
35. Ramos AE, Ojeda R, García R, Báez D. La Recreación Física desde un modelo endógeno comunitario. Revista Digital EFDeportes [en línea] agosto 2010 [Consulta: 12 febrero 2013]; 3 (Año 15, Nº 147). Disponible en: http://www.efdeportes.com. ISSN 1514-3465.
36. Hernández P. Educación y desarrollo comunitario: Dialogando con Marco Marchioni. Sevilla, 2007. p. 16.
37. Ramos A, Martínez R. Recreación Física Comunitaria en la Universalización [CD-ROM]. La Habana; 19 abril 2006 [Consulta: 17 noviembre 2012]. *ISBN 978-959-16-0712-6 Certificación de Depósito Legal Facultativo de Obras Protegidas Registro 23-2006*. Disponible en: http://www.infocedar.edu.cu.
38. Sieber W. "Los actores en la dimensión local". En: Rodríguez F. Manual de Desarrollo Local. Universidad Oviedo: CeCodet; 2001. pp. 445-457.
39. CEDAR. Programa de Desarrollo Participativo Municipio Inteligente. Habana, 2011. p. 30.
40. Engel P, Salomón M. Facilitating innovation for development. A RAAKS. 1ra ed. Netherlands: STOAS; 1997.

41. Ojeda R. La Educación y Gestión Territorial: Punto de inflexión hacia un Desarrollo Local Sostenible. En: III Encuentro Latinoamericano Retos del Desarrollo Local y III Cumbre de descentralización y Desarrollo Local. Cuenca, Ecuador: OFIS; 2009.
42. Ramos A, Martínez R. Multimedia: Actividad Física y Deporte Comunitario [CD-ROM]. La Habana; 29 mayo 2008 [Consulta: 28 enero 2013]. *Certificación de Depósito Legal Facultativo de Obras Protegidas Registro: ISBN. 978-959-16-0966-3*. Disponible en: http://www.infocedar.edu.cu.
43. Gómez AM. "La dimensión de entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional". San José, Costa Rica: ISNAR "Nuevo Paradigma"; 2001. p. 169.
44. Martínez R. Multimedia: Actividad Física y Desarrollo Local [CD-ROM]. Habana; 10 junio 2008 [Consulta: 20 marzo 2013]. *Certificación de Depósito Legal Facultativo de Obras Protegidas Registro ISBN: 978-959-16-0711-9*. Disponible en: http://www.infocedar.edu.cu.
45. Ramos AE, Estévez Y, Martínez R. Diagnóstico comunitario de los procesos de la recreación física. Revista Digital EFDeportes [en línea] septiembre 2010 [Consulta: 14 marzo 2013]; 3 (Año 15, Nº 148). Disponible en: http://www.efdeportes.com. ISSN 1514-3465.
46. Kotler R. Mercadeo social: estrategias para cambiar la conducta pública. s/c, 2006. p. 24.
47. Ramos A, Ojeda R. Mapeo de Actores Sociales en la Comunidad. Habana, 2011. p. 29.
48. Pozo A. Mapeo de Actores Sociales. Lima, 2007. p. 6.
49. Nirenberg O. El Diagnóstico Participativo Local en intervenciones sociales. Buenos Aires, 2006. p. 16.
50. Rofman A, Villar A. Actores del Desarrollo Local. Buenos Aires, 2008. p. 92.
51. Ramos A, Artigas E. Manual del Usuario Mapeo de Actores Sociales en la Comunidad. La Habana, 2011. p. 20.
52. Claverías R, Alfaro J. Mapa de Actores y Desarrollo Territorial en la Cuenca de Lurín. Lima, 2010. p. 60.
53. Zagalaz P, Bases teóricas de la Educación Física y el Deporte. Servicios de publicaciones, Jaén, 2010. P.65
54. Rettich, J, Educación Física Comunitaria; un campo en construcción. Italia, 2004. P.11.
55. Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba. Ley No. 91 de los Consejos Populares. La Habana, 2000. P.12. En Cuba, los Consejos Populares pueden entenderse como órganos locales del Poder Popular, de carácter representativo, investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones. Comprenden una demarcación territorial dada y facilitan el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción.
56. **EXPLICACIÓN:** En Cuba, se entiende por “cuadra” al segmento de la calle con una longitud media de 100 metros. Los límites de la cuadras son otras calles que la atraviesan. No en todas las cuadras es posible practicar actividades físicas, ya que depende del lugar, el tránsito, etc.

ESPAÑA

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN ESPAÑA

A GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM ESPANHA

Daniel Martínez Aguado
Dr. Eu. en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Funcionario de carrera como Técnico Deportivo Municipal del M.I. Ayuntamiento de Corella (Navarra, España)
Correo electrónico: corelladeportes@hotmail.com

0. GLOSARIO [1]

ACTIVIDAD FÍSICA ESCOLAR. Ejercicio físico que desarrolla el **Proyecto Educativo de Centro** y **currículo formal**, dentro del horario lectivo de los centros educativos (escuelas, colegios, institutos o universidades). Término inclusivo, en el caso español, de: **a)** las actividades físicas lectivas de Educación Infantil, **b)** las actividades físicas lectivas de la Educación Física (asignatura obligatoria del Plan de Estudios en la Educación Primaria y Secundaria), **c)** de cualquier actividad complementaria lectiva basada en ejercicio físico, **d)** de los descansos previstos dentro de la jornada lectiva diaria en los cuales exista una ejercitación física (concretamente el recreo), y **e)** de las enseñanzas deportivas lectivas impartidas en la Formación Profesional e Universidad.

ACTIVIDAD FÍSICA EXTRAESCOLAR. Ejercicio físico desarrollado fuera del horario lectivo de los centros educativos (escuelas, colegios, institutos o universidades), acorde con el **Proyecto Educativo de Centro** y **currículo formal**, aunque de carácter voluntario para el profesorado y alumnado.

AYUNTAMIENTO. Corporación pública compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración/gestión de los intereses de un **municipio**. Este término podría entenderse como sinónimo de otros términos, mayoritariamente no utilizados en España, como: **a)** municipalidad, **b)** intendencia municipal, **c)** Cámara Municipal, **d)** Administración Local del municipio, **e)** Administración Municipal, **f)** Gobierno Local del Municipio, y **g)** Concejo (sólo para algunas regiones españolas como el Principado de Asturias y Galicia). Asimismo, en España, los Ayuntamientos pudieran sustituirse por los llamados Concejos Abiertos en muy pequeñas poblaciones (alcalde junto con una Asamblea de Vecinos).

CURRÍCULO. Conjunto de objetivos/competencias, contenidos, métodos y criterios/indicadores de evaluación, que dirigen o podrían dirigir la educación en cualquier institución (centros educativos, **Ayuntamientos**, clubes deportivos, Federaciones Deportivas, etcétera).

❶. ~ formal. Aquél que dirige la educación oficial.
❷. ~ no formal. Aquél que no dirige la educación oficial, pero que la complementa de forma intencional, planificada, organizada y sistemática.
❸. ~ informal. Aquél que ni dirige la educación formal ni la no formal, pero las complementa, aunque con nulo o escaso grado de intencionalidad, planificación, organización y sistemática.

DEPORTE. Ejercicio físico: **a)** donde se dan simultáneamente movimientos reflejos, automáticos e intencionales, **b)** realizado en cualquier **Espacio Deportivo**, **c)** durante el tiempo libre (salvo en deportistas profesionales), **d)** denominado así por convención cultural generalizada en un determinado territorio (mundial, nacional, regional o local), **e)** donde su practicante lo disocia subjetivamente de las obligaciones cotidianas de tipo laboral, escolar, y/o domésticas (salvo en deportistas profesionales), y **f)** le atribuye objetiva o subjetivamente una significativa duración y/o intensidad.

DEPORTE LOCAL. Conjunto de **deportes** de planteamientos, duración y destinatarios heterogéneos que son gestionados en el **municipio** por instituciones distintas al **Ayuntamiento** (por ejemplo, escuelas de clubes deportivos, oferta deportiva organizada por empresarios locales, **actividad física extraescolar** de centros educativos, **deporte universitario**, etcétera).

DEPORTE MUNICIPAL. Conjunto de **deportes** de planteamientos, duración y destinatarios heterogéneos que son gestionados al máximo nivel decisorio por los **Ayuntamientos**, al ser previstos por ley como de su propia competencia.

DEPORTE UNIVERSITARIO. Conjunto de **deportes** de heterogéneos planteamientos, duración y destinatarios que son gestionados por las Universidades fuera del horario lectivo. Tales deportes están dirigidos prioritariamente a los miembros de su comunidad educativa (profesorado, alumnado, y personal de administración y servicios).

ESPACIO DEPORTIVO. Lugar o conjunto de ellos donde, al menos, hay un deportista ejercitándose. Por ejemplo, una instalación deportiva municipal, un carril bici, caminos o senderos, un parque, el propio domicilio, el aire o casi cualquier entorno acuático.

MUNICIPIO. Entidad local básica, no institucional, de la organización territorial del Estado Español que es administrada/gestionada por un **Ayuntamiento**. En ocasiones, el municipio puede subdividirse en España en otras divisiones territorialmente interiores como, por ejemplo, los Distritos (típico en grandes poblaciones) o los Concejos (típico en pequeñas poblaciones, aunque con un significado territorial no institucional, es decir, no como sinónimo de **Ayuntamiento**).
También el municipio podría constituirse en España en otras divisiones territorialmente superiores administradas junto con otros **Ayuntamientos** como, por ejemplo, las Áreas Metropolitanas (típico de grandes poblaciones) o las Mancomunidades (típico de pequeñas poblaciones).

NECESIDAD DEPORTIVA. Juicio que activa y sustancia cognitivamente cualquier intervención del **Ayuntamiento**, a partir de uno o varios de los siguientes tres **(3)** conceptos: **1º)** carencia/problema, **2º)** obligación, y **3º)** expectativa de mejora deseable.

PLANIFICACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Proceso/s para deducir y deducciones, relativos a las intervenciones deportivas de los **Ayuntamientos** que, plasmados en documentos, permiten satisfacer **necesidades deportivas**.

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO [o escolar]. [En el ámbito de la educación formal no universitaria española]. Marco individual y teórico de referencia, para la actividad de cada centro educativo, que recoge: **a)** sus señas de identidad (valores, objetivos, prioridades de actuación, principios, etcétera), **b)** la concreción de los **currículos formales**, establecidos por la Administración educativa, a las características del centro y su entorno social y cultural (concreciones fijadas, aprobadas y evaluadas por el Claustro), **c)** el tratamiento transversal en las aéreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas, **d)** la forma de atención a la

diversidad del alumnado y la acción tutorial, y **e)** un plan de convivencia.

En el ámbito de la educación universitaria el Proyecto Educativo de Centro podría asimilarse, en su mayor parte, a los Planes Estratégicos que siguen muchas universidades así como a las normativas para la elaboración de los Planes y Guías Docentes.

SISTEMA DEPORTIVO LOCAL.

Marco teórico de referencia para la **Planificación Deportiva Municipal**, constituido por un conjunto de tres tipos de elementos o subsistemas (referenciales, institucionales, e instrumentales) que, conocidos y controlados por gestores deportivos municipales, interactúan en la organización e inducción de la **actividad física escolar** y el **deporte** en el **municipio**.

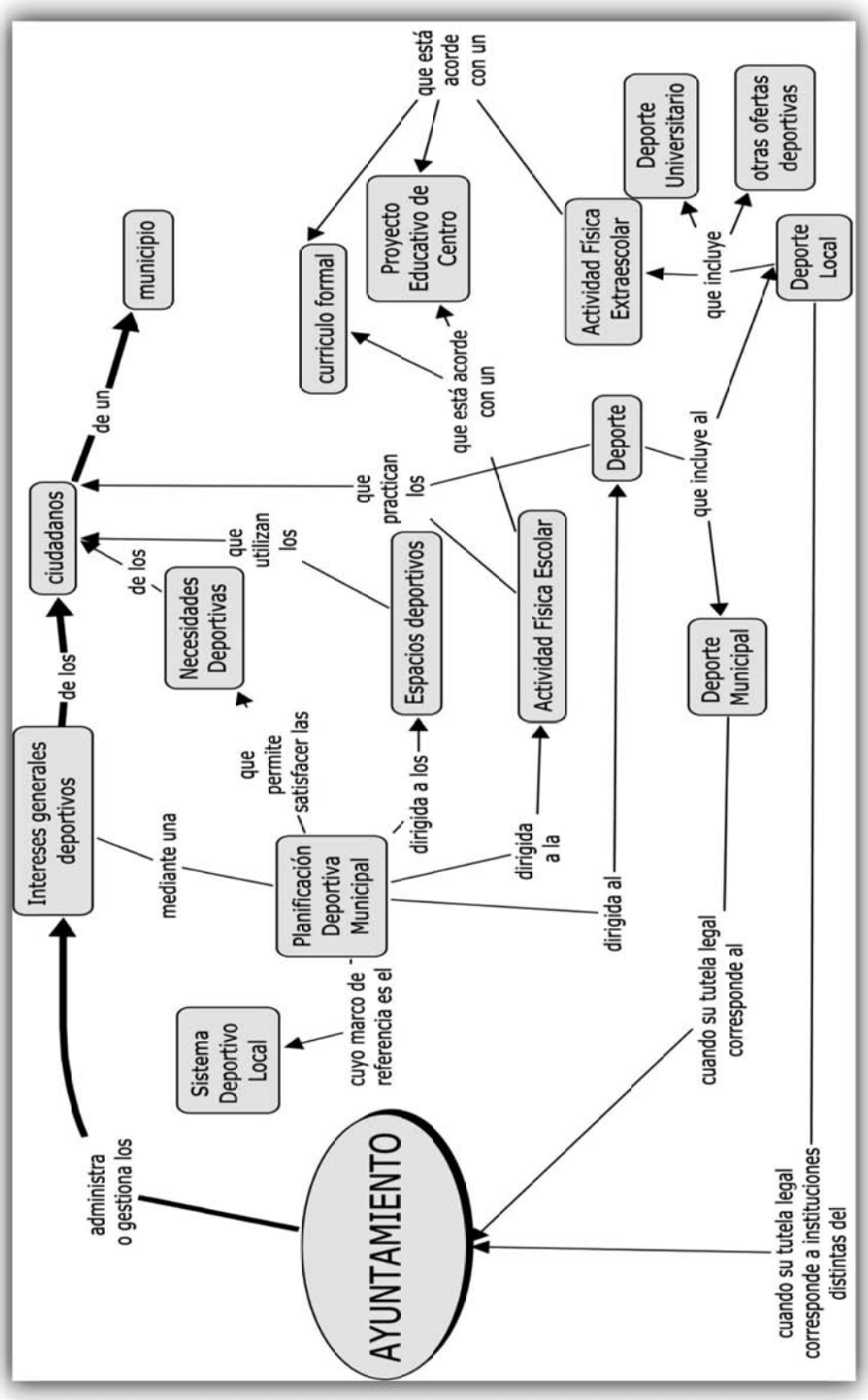


Imagen 1. Mapa conceptual de la terminología en el ámbito de la gestión deportiva municipal.
Fuente: elaboración propia utilizando Cmap Tools ®.

1. BREVE HISTORIA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN ESPAÑA .

La historia de la gestión deportiva municipal en España podría estructurarse en torno a los siguientes tres **(3)** periodos históricos: **1º)** periodo de las primeras intervenciones de los Ayuntamientos en materia de actividad física escolar y deporte (desde mediados/finales del siglo XIX hasta 1978), **2º)** periodo de expansión de la gestión deportiva municipal (desde 1978 hasta el 2008), y **3º)** periodo de gestión deportiva municipal en crisis y recesión económica (desde el 2008 hasta la actualidad).

1.1. Periodo de las primeras intervenciones en materia de actividad física escolar y deporte (desde mediados/finales del siglo XIX hasta 1978)

1.1.1. El deporte como servicio público de los Ayuntamientos en el ordenamiento jurídico español

La primera vez que el deporte tiene una plasmación explícita en el ordenamiento jurídico municipal español se produce en el *Estatuto Municipal* [(2)] aprobado en 1924 durante la Dictadura de Primo de Rivera (13 septiembre de 1923 al 28 de enero de 1930). En esta norma se señala, dentro del apartado que lleva la rúbrica de las "*obligaciones en relación con la enseñanza*", que "*todos los Ayuntamientos deberán, asimismo, fomentar la cultura física y las instituciones de ciudadanía*". De aquí se deduce que el deporte (bajo la denominación de la época como "*cultura física*") se entendió entonces como un bien educativo que los Ayuntamientos debían preservar junto con el asociacionismo deportivo que, entre otras "*instituciones de ciudadanía*", lo promovían de forma predominante en esa época muchísimo más que desde el ámbito municipal.

La siguiente referencia destacada en el recorrido jurídico del deporte municipal español, la encontramos en la Ley Municipal aprobada en 1935 durante el régimen político de la II República Española (14 abril de 1931 al 1 de abril de 1939), donde se señala que será competencia municipal "*la ejecución de obras y servicios*" entre los que se encuentran los "*frontones*" [(3)], los cuales eran uno de los espacios deportivos más numerosos de la época. Por entonces, la ciudad de Barcelona ya había optado dos veces a ser candidata a organizar los Juegos Olímpicos de verano de la Era Moderna (1924 y 1936) e iba a albergar –si la Guerra Civil española no lo hubiera impedido en julio de 1936-, unas "Olimpiadas Populares" internacionales (julio 1936) como réplica ideológica al nacional-socialismo que acabó representando las Olimpiadas de Berlín (1936) y contando para ello con un variado apoyo institucional público (incluido el del Ayuntamiento de Barcelona) [(4)].

La intervención pública en materia deportiva se ve ampliamente extendida y amparada en el régimen político posterior, la Dictadura de Francisco Franco (1939 hasta su muerte el 20 de noviembre de 1975). De hecho, en la Ley de 17 de julio de 1945 de Bases de Régimen Local, se prevén para la intervención municipal (con un carácter voluntario

implícito) tanto los "*campos de deporte*", la "*educación física*", los "*campamentos*" (con un claro enfoque a la actividad deportiva en el medio natural), las "*piscinas y baños públicos*", así como los "*frontones*" [(5)]. También se establece en la misma norma anterior, aunque ya con un carácter obligatorio, el deber de los Ayuntamientos hacia la existencia de "*campos escolares de deporte*" en los "*municipios urbanos de más de 5.000 habitantes*" para cuya efectiva realización, los Ayuntamientos recibirán la ayuda del Estado y de las Diputaciones Provinciales [(6)]. Todas estas alusiones jurídicas serán refrendadas con posterioridad, en una versión adaptada y revisada de 1950 de esa Ley de Bases del Régimen Local [(7)].

Durante el periodo de esta Dictadura, se producirá también un hito jurídico en la historia de España, con la aprobación en 1961 de la norma que con mayor rango hasta entonces había regulado de forma amplia, integral y en exclusiva lo que llamaba la "Educación Física". Ésta debía entenderse entonces no sólo como una de las formas de actividad física escolar (tal y como se entiende mayoritariamente en la actualidad en España), sino también como el deporte al servicio de la educación, todo ello bajo un evidente y no escondido sentido de adoctrinamiento. En esta línea, como principio fundamental en la norma, se manifiesta lo siguiente:

> *La educación física, escuela de virtudes y parte indispensable de la educación completa de la persona, es elemento de principal exigencia en la formación del hombre, conforme a los principios fundamentales del Movimiento Nacional, y una de las funciones que a éste competen en el servicio a todos los españoles* (Art. 1) [(8)].

También es destacable que esta "Educación Física" se consideró entonces, por primera vez en la historia española, como un derecho de los españoles a su enseñanza y práctica. El cambio es significativo, ya que hasta entonces la "Educación Física" en su vertiente como actividad física escolar (con esta denominación u otras como "gimnasia" o "Gimnástica" en algunas de sus variantes) sólo había conseguido, de forma intermitente y con escasos recursos, su obligatoriedad en algunos currículos oficiales desde inicios del s. XIX.

En este nuevo escenario jurídico, a los Ayuntamientos se les atribuye un rol de colaboración con la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes, organismo estatal que asumió entonces el liderazgo en la dirección, fomento y coordinación de la mencionada "Educación Física" [(9)]. Asimismo se les reconoce la posibilidad de liderar actuaciones por ellos mismos, pudiendo solicitar subvenciones estatales para la construcción o remodelación de instalaciones deportivas (a las que están obligados a construir dentro de unos mínimos), aunque siempre dentro de una cercenada autonomía de decisión supeditada a la coordinación e inspección estatal [(10)], a la imposición ideológica, y a la limitada disposición autónoma de recursos económicos.

1.1.2. La acción de los Ayuntamientos en el movimiento deportivo de finales del siglo XIX y principios del XX

Entre mediados y finales del s. XIX pueden referirse las primeras actuaciones generalizadas de los Ayuntamientos españoles en materia de actividad física escolar y deporte. Dichas actuaciones se produjeron no tanto por iniciativa propia (ya que, como

se ha indicado anteriormente, jurídicamente las primeras alusiones al rol deportivo de los Ayuntamientos aparecen en 1924), sino más bien porque se pretende satisfacer (todavía de forma muy exigua, intermitente y con muy pocos recursos) todo un auténtico movimiento deportivo popular nunca antes vivido en España hasta entonces. Podría hablarse, sin temor a equivocarse, de la primera gran revolución deportiva en la España moderna. Este movimiento se reprodujo exponencialmente por la interacción y concurrencia de muchos factores, entre los que cabe citar:

- **A)** La celebración de los primeros Juegos Olímpicos de verano de la Era Moderna en Atenas el 24 de marzo de 1896 y la extensión en España del "sport" inglés.

- **B)** La creación, con abundancia, de los primeros clubes y sociedades deportivas en España en deportes de importante repercusión social y popular como por ejemplo, los deportes o juegos de pelota, la caza, el pedestrismo, el ciclismo, o el fútbol.

- **C)** La proliferación de multitud de gimnasios, corrientes y sistemas gimnásticos durante todo el s. XIX y principios del s. XX, desde que probablemente, hacia el año 1800, se fundara en Madrid el primer gimnasio en España (de carácter privado/militar). Este gimnasio estuvo dirigido inicialmente por Francisco de Amorós y Ondeano de acuerdo con los planteamientos pedagógicos de Johann Heinrich Pestalozzi [(11)].

- **D)** La progresiva, aunque intermitente y lenta, atención de la "gimnasia" o "Gimnástica" en la educación formal, desde que se creara el Real Instituto Militar Pestalozziano de Madrid (1806-1808), en época de Carlos IV, y con la participación clave de Francisco de Amorós y Ondeano (1770-1848) [(12)]. En tales materias hallamos las predecesoras de la actual Educación Física como materia obligatoria en los centros educativos oficiales de enseñanza no universitaria.

- **E)** La notable extensión de la cultura física o deportiva con la aparición de una multitud de publicaciones tanto monográficas como periódicas (revistas científicas, prensa deportiva, etcétera). Entre las revistas científicas destacan, *El Gimnasio* (1882), *El Gimnasta Español* (1882), *La Ilustración Gimnástica* (1886-1887), *La Regeneración Física* (1895-1897), *La Educación Física Nacional* (1899 y 1905), *La Educación Física* (1919 y 1932) y *Gimnástica* (1934), todas ellas con un importante impacto en la creación de un espacio técnico, doctrinal y profesional en la Educación Física española [(13)].

En el contexto del anterior movimiento deportivo, las primeras intervenciones generalizadas de los Ayuntamientos se dirigieron a:

1.) La creación de los primeros gimnasios de carácter público-civil/escolar a primeros del s. XX, como los de las ciudades de Bilbao, Madrid, Barcelona, Zaragoza, Alcoy (provincia de Alicante), Sabadell (provincia de Barcelona) y San Feliú de Guixols (provincia de Girona) [(14)] o incluso antes, como los de Valladolid (1881) [(15)] o Segovia (1890)-éste último también de uso privado/militar- [(49)].

2.) La creación de los primeros espacios deportivos de carácter público y específicos para los juegos de pelota (plazas de pelota o de rebote, trinquetes y frontones), que probablemente fueron los grandes "deportes populares" de los españoles desde el s.XIV. En algunos casos reducidos, incluso se podría remontar al s. XVIII para encontrar Ayuntamientos que promovían la construcción de estos espacios como en Pamplona desde 1777[113].

3.) La creación de las primeras colonias escolares municipales en un gran número de ciudades españolas como Santiago de Compostela (1893), Bilbao (1898), Barcelona (1906), Madrid (1910), o Granada (1910) [50]. Las colonias escolares eran actividades extraescolares, realizadas generalmente en el medio natural, y dirigidas a niños con escasos recursos económicos y con problemas de salud. Incluían de forma nuclear, entre otros contenidos, excursiones didácticas al campo, paseos, ejercicios gimnásticos y juegos activos.

4.) El apoyo, intermitente y limitado, al deporte local y a las instalaciones deportivas para actividad física escolar. En esta cuarta vía de primigenias intervenciones deportivas municipales, nos encontramos que los Ayuntamientos subvencionaban colonias escolares organizadas en el municipio o por entidades del municipio [49], proporcionaban ciertos premios (en especies o en metálico) en torneos deportivos organizados por asociaciones deportivas locales[16,17], cedían terrenos para espacios deportivos, o bien los construían directamente si eran de coste reducido[18] o solicitaban subvenciones a estancias superiores para tal construcción[19].

Desde mediados del s. XX y hasta 1978 (fecha de la promulgación de la vigente Constitución Española), la intervención de los Ayuntamientos en la actividad física escolar y el deporte no hace más que crecer, ganando terreno no sólo la creación de nuevas instalaciones deportivas municipales (prioritariamente para el uso de centros educativos) sino también la promoción del deporte municipal. Por citar unos pocos ejemplos, en la ciudad de Valencia, su Ayuntamiento promovió la celebración de la "*I Semana Deportiva Municipal*" (en junio de 1954) [20]; en 1969, el Ayuntamiento del pueblo de Vera de Bidasoa (Navarra) y la empresa Galarreta, S.A, coorganizaron un festival de pelota de remonte[21]; en la ciudad de Madrid, su Ayuntamiento (a través de su "*Servicio de Instalaciones Deportivas*") clausuraba el "*XXIII Cursillo Municipal*" de natación en septiembre de 1975[22]; o finalmente, el "*Patronato Municipal de Deportes"* de la ciudad de Hospitalet de Llobregat (Barcelona) clausuraba en julio de 1976, los municipales "*VI Cursos Deportivos de Verano*" [23].

1.2. Periodo de expansión de la gestión deportiva municipal (desde 1978 hasta el año 2008)

1.2.1. La nueva organización territorial y administrativa para el impulso de la actividad física escolar y el deporte

El 29 de diciembre de 1978 trajo consigo la publicación, en el Boletín Oficial del Estado nº 311.1, de la vigente Constitución Española (CE). Desde que entrara en vigor,

en 1812, la más antigua Constitución Española (conocida como "La Pepa"), la actual será la primera cuyo texto fue ratificado democráticamente por referéndum del pueblo español, y la primera que recoge explícitamente a la actividad física escolar y al deporte dentro de su articulado. Concretamente, en su Art. 43.3 y dentro del título general "*De los principios rectores de la política social y económica*", indica que "*los poderes públicos* [que incluyen implícitamente, entre otros, a los Ayuntamientos] *fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio*". La segunda y última alusión explícita ocurre en el Art. 148.1.19 cuando se señala que "*las Comunidades Autónomas* [diecisiete regiones con Administración y Parlamento democrático propio dentro del Estado español] *podrán asumir competencias en* (…) *promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio*".

Estas alusiones suponen un hito de extraordinaria relevancia en España no sólo porque nunca antes se habían incluido explícitamente en normas de máximo rango jurídico (Constituciones o las llamadas Leyes Fundamentales del Reino durante la Dictadura de Francisco Franco), sino también porque asientan dos **(2)** rasgos clave para entender el deporte actual en España: **1º)** el acentuado intervencionismo público y la alta dependencia del movimiento deportivo civil en torno a él, y **2º)** el carácter descentralizado del deporte español respecto del Estado y la inevitable concurrencia de distintas Administraciones Públicas para su gestión. A pesar de esto, en España, y a diferencia de otros países iberoamericanos como por ejemplo, Portugal, Brasil, Venezuela, o Colombia, no está reconocido constitucionalmente el deporte como un derecho de los ciudadanos sino como una obligación genérica para que sea promovido por todas las Administraciones Públicas. En la actualidad, puede decirse que esta circunstancia no ha sido impedimento para que el deporte haya estado y siga estando atendido de manera muy importante por las Administraciones Públicas como podrá confirmarse a lo largo de esta contribución. Asimismo, que el deporte pueda ser reconocido constitucionalmente como un derecho en el futuro, podría poner en riesgo su sostenibilidad económica, si es que se asume el carácter gratuito o cuasi gratuito que los derechos constitucionales tienen tradicionalmente para los ciudadanos españoles y no se garantiza una fuente pública de financiación suficiente y estable. Ésta es una de las enseñanzas que el momento actual de crisis y recesión económica puede aportar.

Con el nuevo marco jurídico constitucional que se instauró en 1978 y el posterior desarrollo legislativo hasta la actualidad (en sectores jurídicos como el "régimen local", el "deporte" y la "educación"), se han establecido las bases para la creación y funcionamiento de aproximadamente más de 8.000 Administraciones Públicas que, junto a la Administración General del Estado, tienen actualmente competencias y funciones jurídicas para tutelar y promover determinadas parcelas de intervención sobre la actividad física escolar y el deporte (**Véase Imagen 2**). Como positivo de esta organización deportiva, sin duda, cabría mencionar el amplio alcance que consigue la promoción deportiva en España, así como el carácter público y garantista de la misma hacia el ciudadano. Por el contrario, el solapamiento competencial entre distintas Administraciones, la falta de eficiencia en el uso de determinados recursos, y los problemas para la efectiva vinculación institucional (muchos de ellos, motivados por la concurrencia de gobiernos políticos de distinta orientación ideológica en las Administraciones), son sus grandes problemas de largo devenir histórico a resolver.

En este contexto jurídico, una de las principales normas que recoge, con mayor amplitud y concreción, las competencias deportivas de los Ayuntamientos españoles son las leyes deportivas que, aprobadas por los respectivos Parlamentos autonómicos, disponen actualmente todas y cada una de las diecisiete Comunidades Autónomas que integran el Estado español. Ello es consecuente con el relevante papel que explícitamente la Constitución vigente concede a esas regiones en el ámbito deportivo.
Las primeras en aprobarlas fueron la Comunidad de Madrid (1986) [(24)], País Vasco (1988) [(25)], y Cataluña (1988) [(26)] – todas ellas con versiones y/o adaptaciones posteriores-. Las últimas, en cuanto a sus primeras versiones de este tipo de leyes, fueron la Comunidad Foral de Navarra (2001) [(27)] y Cantabria (2000) [(28)] – ambas en vigor actualmente-. De forma general, cinco **(5)** grandes vías de intervención municipal suelen posibilitarse en las leyes deportivas autonómicas:

1.) El fomento general de la práctica deportiva en el municipio con cualquier tipo de enfoque y tipología, aunque mayoritariamente enfatizando el deporte escolar y el deporte no profesionalizado/no federado.
2.) La construcción y gestión de instalaciones deportivas (fundamentalmente de titularidad municipal), reservando suelo público para ello.
3.) La elaboración o participación en la elaboración de un censo de instalaciones deportivas en el municipio.
4.) La autorización e inspección administrativa en determinados ámbitos de acción de entidades que tutelan el deporte local y las instalaciones deportivas de titularidad no municipal (ámbitos higiénico-sanitario, de seguridad y arquitectónico fundamentalmente).
5.) La colaboración y/o coordinación explícita, de carácter variado y muy peculiar según cada región, con otras Administraciones Públicas en determinados ámbitos de la gestión deportiva municipal.

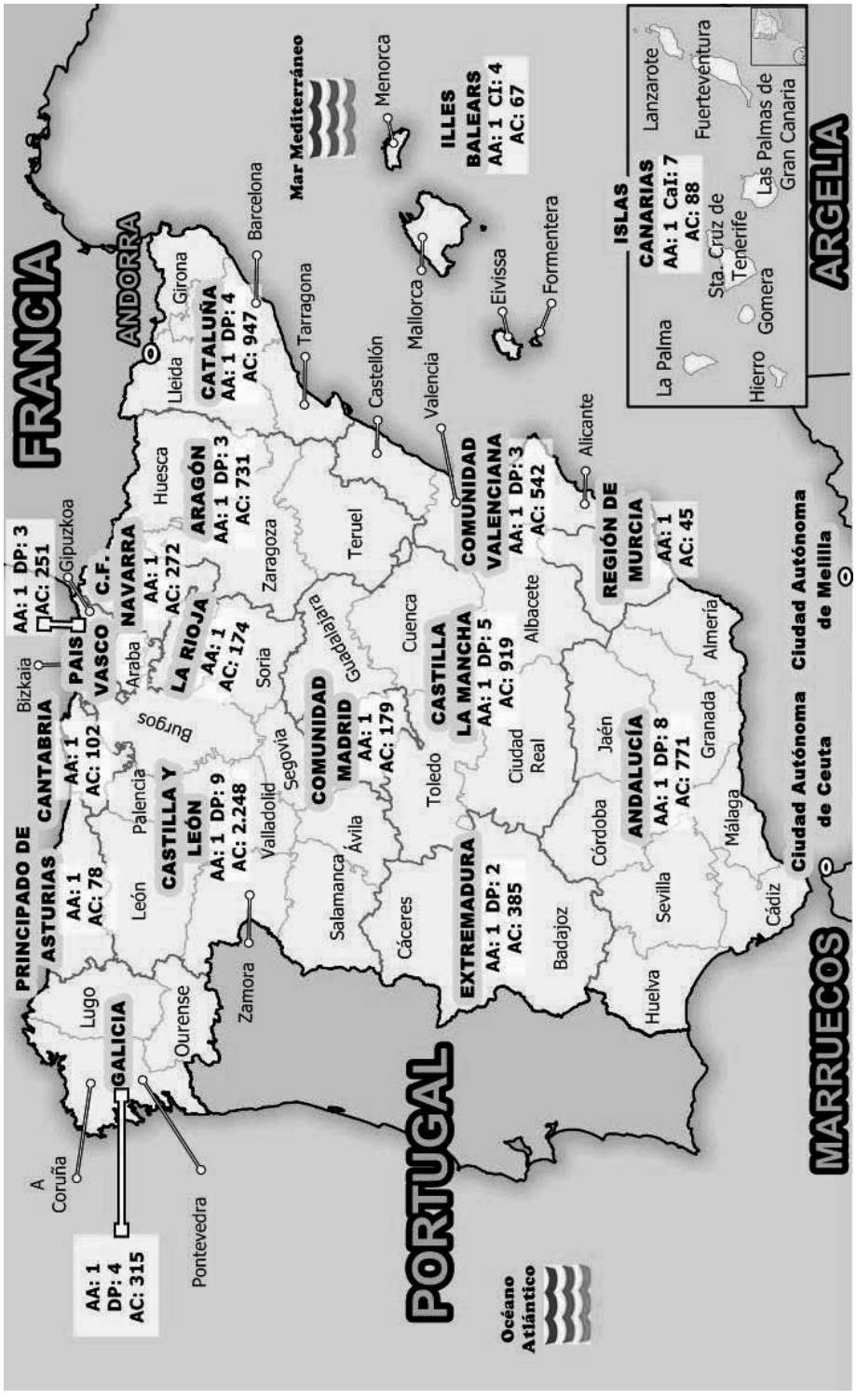


Imagen 2. División territorial actual de España y Administraciones Públicas con algún tipo de competencia o función jurídica en el ámbito de la actividad física escolar y el deporte. **Fuente**: elaboración propia .

Abreviaturas: AA (Administración Autonómica); **DP** (Diputación Provincial), **AC** (Ayuntamientos y Concejos Abiertos), **CI** (Consejos Insulares) y **Cal** (Cabildos Insulares).

1.2.2. Los Servicios Deportivos Municipales pos-constitucionales

Mientras que cabe situar el origen generalizado del deporte municipal y la gestión deportiva municipal en España aproximadamente desde mediados/finales del siglo XIX, la configuración de los primeros Servicios Deportivos Municipales (gestión

deportiva municipal realizada en el marco de una organización deportiva municipal con cierta estabilidad y significativo personal propio) es un acontecimiento que emerge desde la década de los setenta y los ochenta del siglo XX. Es decir podría entenderse que el origen generalizado del deporte municipal y su limitada gestión es un fenómeno del siglo XIX, mientras que su fortalecimiento y expansión lo son del último tercio del siglo XX.

Esta diferenciación es clave para entender el error frecuente entre muchos gestores y técnicos de ubicar el origen del deporte municipal en España dentro del periodo de la Democracia pos-constitucional (1978 en adelante) o unos pocos años antes de ella.

En consonancia con esta última idea, en 1968, podría documentarse una de las primeras recomendaciones oficiales a que los Ayuntamientos tuvieran un "*departamento técnico-administrativo*" propio, con un concejal o delegado específico en deporte[(29)]. De hecho, durante esas dos décadas (70-80), aparecieron aproximadamente el 68% de los Servicios Deportivos Municipales españoles en una parte significativa de municipios que actualmente tendrían población superior a 25.000 habitantes[(30)]. El dato anterior es un indicador relevante del imparable fortalecimiento de la acción municipal en el ámbito de la actividad física escolar y el deporte desde esa época en adelante. Este fortalecimiento se amparaba en las progresivas mejoras en la financiación de la Hacienda local así como en la garantía constitucional a una autonomía de acción real de los Ayuntamientos (Art. 137 y 140 CE) con respecto al periodo histórico anterior de la Dictadura.

Junto con la creación y expansión de los Servicios Deportivos Municipales, un recorrido histórico a lo largo de los 30 años posteriores a la promulgación de la Constitución nos mostrará otros factores que han determinado que actualmente los Ayuntamientos deban ser reconocidos indudablemente como el agente con mayor trascendencia sobre la cantidad total de deportistas regularmente activos. Entre estos factores cabría citar los siguientes:

1.) Los Ayuntamientos y los Concejos Abiertos son las entidades que más han creado espacios deportivos históricamente. De hecho, desde 1976 hasta 2005 crearon un total acumulado de 41.953 espacios (el 53,05% sobre el total –incluyendo los de titularidad pública y privada-, y el 81,01% sobre el total de los públicos) [(31)].

2.) Desde 1980 hasta 2010, los espacios deportivos públicos (que como se indica son mayoritariamente de titularidad municipal) son los que se utilizan por aproximadamente 7 deportistas de cada 10 [(32)].

3.) Desde 1990 hasta 2010, los Ayuntamientos son la Administración Pública española a la que se dirigirían la gran mayoría de ciudadanos para satisfacer sus necesidades deportivas[(33)]. La proximidad de la institución al ciudadano y al lugar donde finalmente se prestan todos los servicios deportivos de cualquier administración pública es clave para comprender esta percepción.

4.) Los Ayuntamientos, tomados conjuntamente y desde aproximadamente mediados-finales de la década de los ochenta del siglo XX, son las entidades (tanto públicas como privadas) que proporcionan más recursos a la promoción deportiva dirigida a toda la población e independientemente del tipo de deporte y enfoque de éste (recreativo o alto nivel). Por desgracia, esta dependencia a los recursos

municipales, y públicos en general, se está mostrando como una gran debilidad para la sostenibilidad de cierta parte del deporte español en la actualidad.

1.2.3. El progreso científico y la calidad en la gestión deportiva municipal

En el año 1975, Hospitalet de Llobregat (Barcelona) albergó el primer encuentro científico relevante en España destinado específicamente a la gestión deportiva municipal [(34)], seguido posteriormente por Madrid, en un encuentro de carácter europeo, en 1979[(35)]. Por entonces, a los Ayuntamientos españoles ya se les convertía en agentes prioritarios para el impulso del llamado movimiento "Trim" o "Deporte para Todos" que, con origen a finales de la década de los años 50 del siglo XX en Alemania, Países Bajos y Flandes (Bélgica), pretendía instaurar una segunda vía de promoción deportiva alternativa al deporte federado-profesionalizado [(36)]. Vía que, actualmente, es desarrollada en España de forma mayoritaria por los Ayuntamientos mucho más que cualquier otra entidad pública y además es la que genera mayor nivel de práctica deportiva entre la población, bajo denominaciones como "deporte por libre", "deporte praxis/práctica", "deporte popular", "deporte informal", "deporte aficionado", "actividad física recreativa/deporte recreativo", e incluso, para algunos, con el propio término "deporte para todos" (que personalmente asumo más como un lema o eslogan de promoción en estos momentos para el caso español).

Desde esos primeros encuentros científicos hasta la actualidad se han venido produciendo multitud de foros y publicaciones especializadas en todas regiones de España y por distintas personalidades e instituciones (Administraciones Autonómicas, Universidades, Ayuntamientos, Federación Española de Municipios y Provincias, etcétera) que han contribuido a crear cierta base científica en la gestión deportiva municipal de España. Los principales avances, especialmente en el ámbito investigador, vienen produciéndose en la primera década del s. XXI, y ello a pesar de que la primera tesis específica sobre gestión deportiva municipal en España, con bastante probabilidad, sea la de Jesús Martínez del Castillo en 1988 (concretamente un modelo de Planificación Deportiva Municipal aplicado al Ayuntamiento madrileño de Alcobendas)[(51)]. Además, a modo de crítica, podría decirse que todavía predominan, en muchos foros, experiencias personales y recetas universales empresariales mucho más que teorías con especificidad a la gestión deportiva municipal, debidamente asentadas y con suficiente apoyo investigador de rigor.

De esta primera década del s. XXI, es igualmente significativo el interés y puesta en práctica de múltiples iniciativas para mejorar la calidad en la gestión deportiva municipal. Ejemplos de estas iniciativas serían la implantación de estándares internacionales de calidad como la norma ISO 9001 o el modelo EFQM, la realización de Cartas de Servicios, la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos con respecto al Servicio Deportivo Municipal, o la instauración de procedimientos generales de planificación (Planificación Deportiva Municipal), entre otros.

Por la estabilidad y longevidad de un específico foro sobre gestión deportiva municipal (abierto también a la gestión deportiva en general), bien merece la pena citar los "Seminarios Aragoneses Municipio-Deporte" que celebraron su trigésima edición en el año 2011, en la ciudad de Teruel (región de Aragón). También tiene un recorrido dilatado la Federación Española de Municipios y Provincias (asociación de entidades locales de ámbito español con mayor implantación), principal agente histórico en la

producción de una cantidad y diversidad de publicaciones y acciones formativas sobre gestión deportiva municipal desde la década de los ochenta del siglo XX.
Finalmente, cabe destacar las dos primeras y únicas ofertas formativas universitarias específicas españolas (en este momento): **1.)** el Máster Oficial Universitario en Gestión Deportiva Municipal de la Universidad Católica de Valencia – de carácter presencial y con una carga lectiva de 60 créditos europeos- (con dos ediciones) y **2.)** el Posgrado sobre Gestión Deportiva Municipal de la Universitat de Barcelona – que se imparte a distancia y tiene una carga lectiva de 30 créditos europeos- (con aproximadamente una década de existencia). En definitiva, la gestión deportiva municipal va cobrando cuerpo como disciplina científica.

1.3. Periodo de gestión deportiva municipal en crisis y recesión económica (desde el año 2008 hasta la actualidad)

Con el colapso del sistema bancario de Estados Unidos en el año 2008 y la explosión de su burbuja inmobiliaria, se produjo un contagio en la economía mundial que ha traído consigo a España, por errores éticos propios, a una profunda crisis y recesión económica desde entonces. El negativo devenir de estos últimos años, con una afectación directa a la gestión deportiva municipal, podría resumirse en los siguientes datos:

A. El paro entre la población potencialmente activa de España ha llegado al 27,16% en el primer trimestre del 2013[(37)]. Esta situación hace más difícil que el ciudadano esté dispuesto a pagar por los distintos servicios deportivos gestionados por el Ayuntamiento u otras entidades. En este sentido, en 2012 se han gastado en España, de media, 68,35 € -euros- por persona al año en "*servicios recreativos y deportivos*", con diferencias regionales que oscilan entre los 132,72 €/persona/año de la Comunidad Foral de Navarra y los 41,32 €/persona/año de la región de Murcia[(117)].

B. En 2011, la Renta Anual Neta por persona (diferencia entre ingresos y gastos declarados) es de + 9.321 € (775,6 €/mes) [(37)], dinero con el que el ciudadano debe afrontar sus gastos diarios en alimentación, vivienda, hijos a su cargo, y ocio deportivo (si es que llega el dinero), entre otros.

C. El déficit público (el desfase entre los gastos con respecto a los ingresos entre todas las Administraciones Públicas) llegó en 2012 al 10,6% del PIB (4,5% en 2008) [(38)], lo cual hace inevitable que, por ejemplo, los Ayuntamientos españoles (capitales de provincia y/o con población superior a 150.000 habitantes), redujeran en un 27,7%% sus gastos presupuestarios en deporte durante el 2011 con respecto al año anterior[(39)] y acumulen desde el 2008 un descenso del 45,01%[(105)].

D. También se han acometido acciones hacia los empleados públicos, afectando inevitablemente a la configuración de los Servicios Deportivos Municipales y a la motivación laboral de los mismos. Desde un punto de vista salarial, entre otras medidas, en junio del 2010 se redujo de media en un 5% anual el salario de los empleados públicos[(40)], congelándose en los años 2011[(41)], 2012[(42)] y 2013[(43)]. Se

pierde, al menos inicialmente, la paga extra de Navidad 2012[44]. Con carácter general, la oferta pública de empleo ha sido congelada en 2012[45] y 2013[43]. Desde 2012, en la jornada laboral se reducen los días de vacaciones y días de libre disposición[46]. Asimismo, para determinados empleados públicos (el "personal laboral") se facilita su despido con una casuística más amplia por motivos económicos, técnicos y organizativos[47]. Finalmente, para los trabajadores de las empresas que podrían participar en la externalización de servicios deportivos municipales, se posibilitan modificaciones sustanciales de sus condiciones de trabajo, nueva casuística para suspender un contrato o reducir la jornada laboral, y posibilidad de no aplicar convenios colectivos en vigor, entre otros[48].

Debido a las importantes consecuencias que sobre la gestión deportiva municipal tiene y va a tener la crisis y recesión económica, me parece suficiente argumento como para considerar que se ha iniciado un nuevo periodo histórico en este ámbito aunque quede todavía la mayor parte de él sin recorrer. De hecho, los malos datos macroeconómicos del momento actual indicados anteriormente son netamente superiores a los de la última crisis económica española de alto impacto en 1993.

Los presupuestos municipales en deporte ya no son ni van a ser, en muchos años, como en la última década del siglo XXI, tampoco las plantillas de personal ni sus condiciones laborales. La gestión deportiva municipal ha iniciado un proceso de cambio profundo, obligada por las circunstancias, y lo único que nos queda es desear que sea a mejor (aunque el poso que mayoritariamente queda ahora es el negativo). Por ejemplo, la eficiencia del gasto aplicada a todos los ámbitos de acción de un Servicio Deportivo Municipal se ha visto mejorada (a costa de correcciones dolorosas) y alguien debería guardar las lecciones para aprender y recuperar en el futuro. Lecciones no sobre cómo corregir dolorosamente sino cómo prevenir tales correcciones. Igualmente sería una extraordinaria noticia aprender del reconocimiento que, *a posteriori*, se está haciendo de la arbitrariedad, oportunismo y corrupción en la toma de parte de las decisiones, a todos los niveles de máxima autoridad, en ciertos Ayuntamientos.

La Planificación Deportiva Municipal, la rigurosidad, y la ética son caminos que nunca se deberían perder en la gestión deportiva municipal. El futuro nos dirá si nos hemos vuelto a equivocar.

2. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES ESPAÑOLES: Organización y gestión [52]

Un Servicio Deportivo Municipal (desde ahora, SDM) puede entenderse como la gestión deportiva municipal realizada en el marco de una particular organización deportiva municipal. Ambas partes, gestión y organización, son elementos inseparables e interdependientes, pues las decisiones sobre cómo configurar la organización deportiva municipal provienen de la gestión deportiva municipal y, de forma interactiva, esta gestión se desarrolla sobre la base de una particular forma de agrupar y vincular a personas (organización) desde el Área Deportiva Municipal de los Ayuntamientos. Las

inevitables peculiaridades, tanto gestoras como organizativas en cada Ayuntamiento, condicionan que no haya dos SDM iguales, a lo sumo parecidos.

2.1. La organización deportiva municipal en España

La organización deportiva municipal puede entenderse como: **a)** el modo o conjunto de modos generales, liderados por un Ayuntamiento, de agrupar y vincular a distintas personas, con roles deportivos, que intervienen en el desarrollo global del SDM, y **b)** el particular resultado organizativo global de su utilización. Es decir, el conjunto global de agrupamientos y relaciones de personas que originan las intervenciones deportivas de cada particular Ayuntamiento. Conviene no confundir esta organización con la *organización deportiva local* que, a diferencia de la anterior, no es liderada por el Ayuntamiento sino por otras entidades deportivas a nivel del municipio, y sobre la cual, a modo de fomento, también se interviene desde la propia organización deportiva municipal.
En su vertiente formal, la organización deportiva municipal visibiliza hacia el ciudadano su estructura final o resultado organizativo (por ejemplo, a través de un organigrama) así como los modos generales para su constitución y funcionamiento. Esta vertiente formal, que coexiste y es influida por la informal, será la que se aborda en este apartado.

Tanto en España, como en muchas otras Administraciones Públicas en el mundo, la organización formal está muy condicionada por la legislación. Ésta es una grandísima diferencia con respecto a la organización deportiva de una entidad privada, y origen de inevitables diferencias tanto desde la organización como la propia gestión.
En el caso español, podríamos hablar de dos **(2)** grandes modos generales para la organización deportiva municipal que son señalados en la legislación aplicable:

1. Los “modos básicos de la organización”: aquéllos que son utilizados por los Ayuntamientos para gestionar servicios de su competencia por sí mismos o mediante organismos exclusivamente dependientes de ellos. Por este motivo, siempre alguno de ellos está presente en cualquier SDM, pudiendo coexistir dos o más en distintas parcelas de intervención de determinadas organizaciones deportivas municipales (especialmente en municipios de alta población).

2. Los “modos complementarios de la organización”: aquéllos que, siempre empleados por añadidura a algún “modo básico”, podrían ser utilizados por los Ayuntamientos para gestionar servicios de su competencia, generalmente mediante instituciones públicas de tipo asociativo junto con otras Administraciones Públicas y, en menor medida, por sí mismos o mediante organismos exclusivamente dependientes de ellos. A diferencia de los “modos básicos”, podríamos encontrarnos un SDM que no utilice ninguno de estos “modos complementarios”.

2.1.1. Modos básicos de la organización deportiva municipal

Los modos básicos de la organización deportiva municipal en España están recogidos en la legislación bajo la denominación de “*formas de gestión directa*” aplicables a cualquier servicio público (incluyendo implícitamente el deportivo). El uso legislativo del término “*gestión*” no debe confundir al lector con el utilizado en este

texto ya que, como se comentará con posterioridad, la legislación española vigente es un imperfecto y problemático medio, aunque muy utilizado por gestores e investigadores, para sistematizar los tipos de gestión deportiva municipal.
Tales modos básicos de organización son, en estos momentos, los siguientes [(53)]: **1.)** la organización por defecto para la gestión deportiva municipal, **2.)** el organismo autónomo deportivo local, **3.)** la entidad pública empresarial local de carácter deportivo, y **4.)** la sociedad mercantil local de carácter deportivo cuyo capital social sea totalmente de titularidad pública.

La organización por defecto para la gestión deportiva municipal

La organización por defecto para la gestión deportiva municipal es esencialmente la misma que se utiliza tanto para la toma de decisiones en el deporte como para cualquier otro ámbito de intervención de un Ayuntamiento. Constituye siempre la base fija de la organización deportiva municipal en torno a una serie de órganos jurídicamente obligatorios, y su incorporación depende, generalmente, de un criterio poblacional. Sobre esta organización por defecto, de carácter no descentralizado, se asientan siempre cualquiera de los modos básicos y complementarios que se van a indicar en sucesivos apartados. Por lo tanto, es el modo básico de la organización deportiva municipal más numeroso (siempre está presente, uno por Ayuntamiento o Concejo Abierto; independientemente de su mayor o menor grado de desconcentración orgánica), dejando en entredicho la generalizada opinión entre gestores españoles de que el predominante modo de "*gestión directa*" en España (modo básico de organización, en realidad) es el "*organismo autónomo deportivo local*" que lo es, en cambio, como modo básico de organización dentro de las distintas fórmulas de descentralización.
En un Ayuntamiento, son necesarios los siguientes órganos [(54)]: **a)** el *Alcalde*, el *Teniente de Alcalde* y el *Pleno Municipal* que existen en todos los Ayuntamientos, **b)** una *Junta de Gobierno Local* (antiguamente llamada *Comisión de Gobierno*) que existirá, al menos, cuando el municipio tenga una población superior a 5.000 habitantes, **c)** los órganos que tengan por objeto el estudio, informe o consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la decisión del *Pleno Municipal* así como el seguimiento de la gestión del *Alcalde*, de la *Junta de Gobierno Local* y de los concejales que ostenten delegaciones, los cuales existirán, al menos, cuando el municipio supere también los 5.000 habitantes (estos órganos pueden tener composición exclusivamente de políticos y empleados públicos, o bien combinar a los anteriores con representantes de la *organización deportiva local*), **d)** una *Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones* que existirá, al menos, en los municipios considerados jurídicamente de "*gran población*" (capitales de provincia, de Comunidad Autónoma o con sedes de instituciones autonómicas, y generalmente municipios con población superior a 250.000 habitantes[(55)]), y **e)** una *Comisión Especial de Cuentas*. Además, junto con los anteriores, en los Ayuntamientos de municipios de "*gran población*" se dispondrá de un *Consejo Social de Ciudad* [(56)], así como determinados órganos de gestión desconcentrada en los *Distritos* (división territorial inferior al municipio para favorecer la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales) [(57)].
En un Concejo Abierto (generalmente en municipios con población inferior a 100 habitantes), son necesarios los siguientes dos **(2)** órganos: **1.)** el *Alcalde* y **2.)** una *Asamblea Vecinal*, que se encargarán del gobierno y la administración del municipio

[58]. El *Alcalde* podría designar *Tenientes de Alcalde*, hasta un máximo de tres, entre los electores del municipio [59].
Las normativas autonómicas y locales pueden complementar los órganos anteriores en sus respectivos territorios de acción [60]. Debido al carácter descentralizado del Estado español, tanto el régimen jurídico estatal, autonómico como el local, llegan a determinar, de forma armónica (lo deseable) e integral, todas las funciones y formas de funcionamiento de todos los órganos existentes en un Ayuntamiento condicionando muchas peculiaridades regionales e incluso locales.
La gestión deportiva municipal más habitual, dentro de la anterior organización deportiva municipal por defecto, se realiza generalmente mediante la delegación del Alcalde en una concejalía deportiva, la cual

> "(…) *ejercerá sin intermediarios y de modo exclusivo todos los poderes de decisión y gestión, realizando el servicio mediante funcionarios de plantilla y obreros retribuidos con fondos del presupuesto ordinario. El régimen financiero del servicio se desenvolverá dentro de los límites del indicado presupuesto. Podrá asignarse un administrador del servicio* [técnico de deportes, coordinador de deportes, director deportivo, etcétera], *que sea funcionario de plantilla, sin facultades para el manejo de caudales ni para la adopción de resoluciones*" [61].

Una fórmula organizativa para la gestión desconcentrada (que no descentralizada), muy infrecuente, que también podría realizarse dentro de la organización deportiva municipal por defecto, sería la de crear un Consejo de Administración como órgano especial, sin personalidad jurídica propia, que "(…) *asumirá el gobierno y la gestión superior del servicio, con sujeción a un presupuesto especial* (…) "[62], entendido éste como una sección presupuestaria propia dentro del presupuesto único del Ayuntamiento, y debiendo publicarse sus balances y liquidaciones [63]. El Consejo estará presidido por un miembro de la corporación municipal [64], siendo designado un gerente por el Alcalde a propuesta de una terna de candidatos dada por dicho Consejo [65]. El Área de Deportes del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (Comunidad de Madrid) es uno de los escasísimos ejemplos de organización deportiva municipal con tal órgano especial en estos momentos.

Organismo autónomo deportivo local

Organismo público descentralizado que se rige por el derecho administrativo, y que goza de personalidad jurídica propia, así como de plena capacidad jurídica para obrar. Asume, además, autonomía de gestión para la realización de actividades de fomento, prestación o gestión de servicios públicos deportivos[66] y dispone de presupuesto propio. Este organismo deberá estar adscrito a una Concejalía, Área u órgano equivalente, siendo su creación, modificación, refundición y supresión competencia del Pleno Municipal, quien además aprobará sus Estatutos[67]. Entre los órganos de este organismo deberá de existir un Consejo Rector, cuya determinación y forma de designación deberán preverse en sus Estatutos junto con el resto de órganos[68].
Centenares de Ayuntamientos españoles disponen de un organismo de este tipo, pudiéndose visibilizar en denominaciones como "Patronato Municipal de Deportes de …" (por ejemplo, Gijón –Principado de Asturias-, Toledo, Burlada –Navarra-, o en Antequera –Málaga-), también como "Instituto Municipal de Deportes de …" (por

ejemplo, Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla, Barcelona, Cáceres, Córdoba, Ferrol – A Coruña-, o Santander), o incluso como "Fundación Deportiva Municipal de …" (por ejemplo, Valencia, Valladolid o Avilés – Principado de Asturias-).
Dentro de los tres modos básicos de organización deportiva municipal que implican la creación de organismos descentralizados (los dos siguientes se abordarán a continuación), son los más numerosos en España (aproximadamente en torno al 93%-98% sobre el total de tales modos descentralizados en distintos estudios regionales[(79)]).

Entidad pública empresarial local de carácter deportivo

Organismo público descentralizado que se rige, con ciertas excepciones, por el derecho privado, con personalidad jurídica propia y al cual se le "(…) *encomienda la realización de actividades prestacionales, la gestión de servicios o la producción de bienes de interés público susceptibles de contraprestación*" [(69)]. Dispondrá de presupuesto propio y adopta la forma de *Sociedad Anónima (S.A)*. Este organismo podrá estar adscrito tanto a una Concejalía, Área u órgano equivalente del Ayuntamiento, como a un organismo autónomo local, siendo su creación, modificación, refundición y supresión competencia del Pleno Municipal, quien además aprobará sus Estatutos [(70)]. Entre los órganos de este organismo deberá de existir un Consejo de Administración, cuya determinación, y forma de designación deberán preverse en sus Estatutos junto con el resto de órganos que pudieran crearse [(71)]. Las funciones y competencias de este organismo, su patrimonio, el régimen relativo a sus recursos humanos, su patrimonio y la contratación, así como su régimen presupuestario y de gestión presupuestaria, serán también recogidos en tales Estatutos [(72)].
Existen decenas de entidades públicas empresariales de este tipo en España, generalmente en municipios de aproximadamente más de 150.000/200.000 habitantes, como por ejemplo: Zaragoza (*Zaragoza Deporte Municipal, S.A*), Logroño (*Logroño Deporte, S.A*), Granada (*Granada Eventos Globales, S.A*), San Sebastián-Donostia (*Anoeta Kiroldegia-Ciudad Deportiva Anoeta S.A*), Bilbao (*Bilbao Kirolak – Instituto Municipal de Deportes, S.A*), Barcelona (*Barcelona de Serveis Municipals, S.A*) o Vecindario –Las Palmas- (*Gerencia Municipal de Cultura y Deportes de Santa Lucía, S.A*).

Sociedad mercantil local de carácter deportivo cuyo capital social sea totalmente de titularidad pública

Organismo público descentralizado, con personalidad jurídica propia, cuya naturaleza pública lo será siempre y cuando satisfaga necesidades de interés general que no tengan carácter industrial o mercantil [(73)]. Se regirá íntegramente por el derecho privado, salvo en las materias en las que le sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control financiero, de control de eficacia y de contratación [(74)]. El organismo deberá adoptar una de las formas de sociedad mercantil de responsabilidad limitada (*Sociedad Limitada: S.L*), y en cuya escritura de constitución constara el capital, que deberá ser aportado íntegramente por la entidad local o un ente público de la misma [(75)]. La dirección y la administración del organismo estará a cargo de tres **(3)** órganos: **1º)** la corporación local interesada que asumirá funciones de *Junta General*, **2º)** el *Consejo de Administración*, y **3º)** la *Gerencia* [(76)]. Para todos ellos, su forma de designación y funcionamiento estarán determinados en sus Estatutos [(77)].

Como en el caso anterior, existen también decenas de sociedades mercantiles de este tipo, generalmente en núcleos de población más pequeños a las anteriores, probablemente motivado por la menor cantidad de capital social necesario para su constitución. A modo de ejemplo, pueden señalarse las siguientes: La Solana- Ciudad Real- (*Empresa Municipal de Gestión de La Solana S.L*), Calamocha –Teruel- (*Sociedad Cultural y Deportiva de Calamocha S.L*), Sanxenxo –Pontevedra- (*Nauta Sanxenxo, S.L*), Roses –Girona- (*Promoció i Desenvolupament de Roses, S.L*), El Vendrell –Tarragona- (*El Vendrell Esport i Lleure, S.L*) o Huelva (*Huelva Deporte, S.L*).

2.1.2. Algunos modos complementarios habituales de la organización deportiva municipal

Mancomunidad Deportiva

Institución local pública de tipo asociativo, con personalidad y capacidad jurídicas propias, creada voluntaria y libremente sólo entre Ayuntamientos para la ejecución de obras y servicios deportivos de su competencia. Esta institución local asociativa es habitual en municipios de pequeña población. Su actividad es supramuninicipal, es decir se desarrolla en un ámbito territorial superior al de cada uno de los municipios que la integren.
Algunos ejemplos son los siguientes: en la comarca de Aljarafe –Sevilla- (*Área de Deportes de la Mancomunidad de Desarrollo y Fomento de Aljarafe*), con sede en Ablitas –Navarra- (*Mancomunidad de Deportes "Navarra Sur"*), con sede en Lekunberri – Navarra- (*Mancomunidad Deportiva "Valle de Larraun"*), con sede en Miajadas –Cáceres- (*Área de Dinamización Deportiva de la Mancomunidad de Municipios "Zona Centro"*) o también con sede en Abadiño -Vizcaya- (*Área de Deportes de la Mancomunidad de la Merindad de Durango*).

Comarca Deportiva

Institución local pública de tipo asociativo, con personalidad y capacidad jurídicas propias, creada obligatoriamente en determinadas Comunidades Autónomas (si lo prevé su régimen local autonómico) y sólo entre Ayuntamientos, para ejecutar obras y servicios deportivos de su competencia. Muchas regiones se dividen territorialmente, a efectos de planificación de múltiples servicios públicos, en distintas "comarcas" pero conviene diferenciar a éstas de las *Comarcas Deportivas*, pues sólo estas últimas dan lugar a la creación legal de instituciones locales.
El ámbito de acción territorial de las *Comarcas Deportivas* es supramuninicipal y son mayoritariamente habituales en la región de Aragón.
Algunos ejemplos pueden ser los siguientes: con sede en Calatayud –Zaragoza- (*Área de Deportes de la Comarca de la Comunidad de Calatayud*), con sede en Cantavieja –Teruel- (*Servicio de Deportes de la Comarca del Maestrazgo*), o también con sede en Ponferrada –León- (*Área de Deportes del Consejo Comarcal de El Bierzo*).

Consorcio Deportivo

Salvo que sirva para ejecutar obras y servicios deportivos de competencia de los Ayuntamientos, es una Institución pública (como las dos anteriores) pero no local, de tipo asociativo, con personalidad y capacidad jurídicas propias, creado voluntaria y libremente entre Administraciones públicas (del mismo o distinto orden), e incluso, junto a alguna de ellas, entidades privadas sin ánimo de lucro que persigan fines de interés público que concurran con los de las Administraciones públicas (por ejemplo, una Federación Deportiva). Su ámbito de acción territorial es potencialmente heterogéneo aunque, participado por un Ayuntamiento, afectará siempre al interés o a la competencia municipal.
Algunos ejemplos de Consorcios Deportivos participados por Ayuntamientos son los siguientes: con sede en Majadahonda –Comunidad de Madrid- (*Consorcio Deportivo y de Servicios de la Zona Noroeste de Madrid*), con sede en Bigastro – Alicante- (*Consorcio Deportivo de la Vega Baja*), con sede en Alcalá de Guadaira –Sevilla- (*Consorcio de la "Vía Verde de los Alcores y Escarpe"*), o también con sede en Sant Boi de Llobregat – Barcelona – (*Consorci Sant Boi Esports*).

2.2. La gestión deportiva municipal en España

La gestión deportiva municipal puede entenderse como el conjunto de acciones y efectos de planificar y poner en práctica (mediante múltiples formas de comunicación) aquellas *Situaciones de Intervención Deportiva* ("gestiones"), por parte del Ayuntamiento, dirigidas hacia los elementos del *Sistema Deportivo Local* (desde ahora abreviado SDL)[(78)].
Determinado por su actual ordenamiento jurídico, la gestión deportiva municipal en España tendrá dos **(2)** vías generales de intervención claramente diferenciadas aunque complementarias:

1. **La gestión de un "servicio público municipal del deporte" del que es titular legal**. Esto es, la gestión del deporte municipal, de los espacios deportivos de titularidad municipal y de la organización deportiva municipal.
   Las principales alusiones específicas, en normativa estatal, que determinan esta vía de intervención se recogen en la vigente *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local* –desde ahora LBRL- (BOE nº 80, 3-04-1985). En el ámbito del municipio, y siempre que no interfieran en la competencia de otras Administraciones públicas, los Ayuntamientos tienen la competencia genérica en "*actividades o instalaciones culturales y deportivas, ocupación del tiempo libre*" (Art. 25.2m de la LBRL). Asimismo, a las instalaciones deportivas municipales, se les confiere una obligatoriedad especial de existencia en municipios con una población superior a 20.000 *habitantes-equivalentes* (población empadronada más la estacional) siendo un derecho explícito de todos los ciudadanos (Art. 26.1c en relación con el Art. 18.1 de la LBRL), el cual ya es plenamente cubierto en poblaciones mucho más pequeñas y que por lo tanto es poco exigente para la realidad actual de instalaciones deportivas municipales.

Salvo en casos excepcionales de Ayuntamientos con un elevadísimo e histórico peso de su asociacionismo en el deporte a nivel del municipio, el principal y mayoritario volumen de trabajo que parte de una Área Deportiva Municipal se ocupa de esta vía.

2. **La gestión de "un servicio deportivo de interés general para el municipio" del que NO es titular legal**. Esto es, la gestión del deporte local, de la actividad física escolar en el ámbito del municipio, de los espacios deportivos de titularidad no municipal, y de la organización deportiva local. Gestión que debe entenderse tanto cuando se realiza un fomento e inspección genérica del deporte y la actividad física escolar a nivel del municipio que tutelan y organizan de forma autónoma otras entidades, como cuando se pudieran prestar, en el municipio, parcelas del deporte y la actividad física escolar tuteladas por otras Administraciones públicas, previo acuerdo formal con ellas (mediante los llamados convenios para la "encomienda de gestión" u otro tipo de fórmulas).
   La norma que con mayor rango habilita esta vía de intervención es la propia Constitución Española (1978) cuando en su Art. 43.3 atribuye a los "*poderes públicos*" una labor genérica de fomento de la "*educación física y el deporte*", la cual también posibilitaría a la vía anterior.

En España, de momento, la única y – a mi entender- demasiado extendida forma para clasificar los modos, formas o tipos de gestión deportiva municipal ha sido y viene siendo el ordenamiento jurídico. Éste habla de dos tipos: "*gestión directa*" y "*gestión indirecta*". Desde mi punto de vista, esta clasificación es altamente ineficaz e imperfecta para aglutinar a todas o una mayoría significativa de intervenciones deportivas de los Ayuntamientos y genera además un altísimo grado de confusión y error entre los gestores [(80)]. Por este motivo, y para el gestor, considero que esa parte del ordenamiento jurídico es un inevitable y necesario medio que regula la gestión pero resulta inservible, en su presentación actual, para sistematizarla.
Un posible planteamiento de sistematización podría partir de las dos grandes vías generales de intervención (señaladas anteriormente) desde las cuáles se derivarían intervenciones más concretas en torno a un conjunto de áreas o ámbitos de gestión interdependientes y derivados del SDL. Siguiendo este planteamiento, la propuesta que se sigue en esta contribución puede consultarse en la **Imagen 3**. Para quienes investigan y quieren investigar en gestión deportiva municipal, tales áreas podrían también parcelar perfectamente áreas o ámbitos interdependientes de investigación en este campo. Sobre ellas, se realiza a continuación un análisis más detallado con aplicación a la situación española actual.

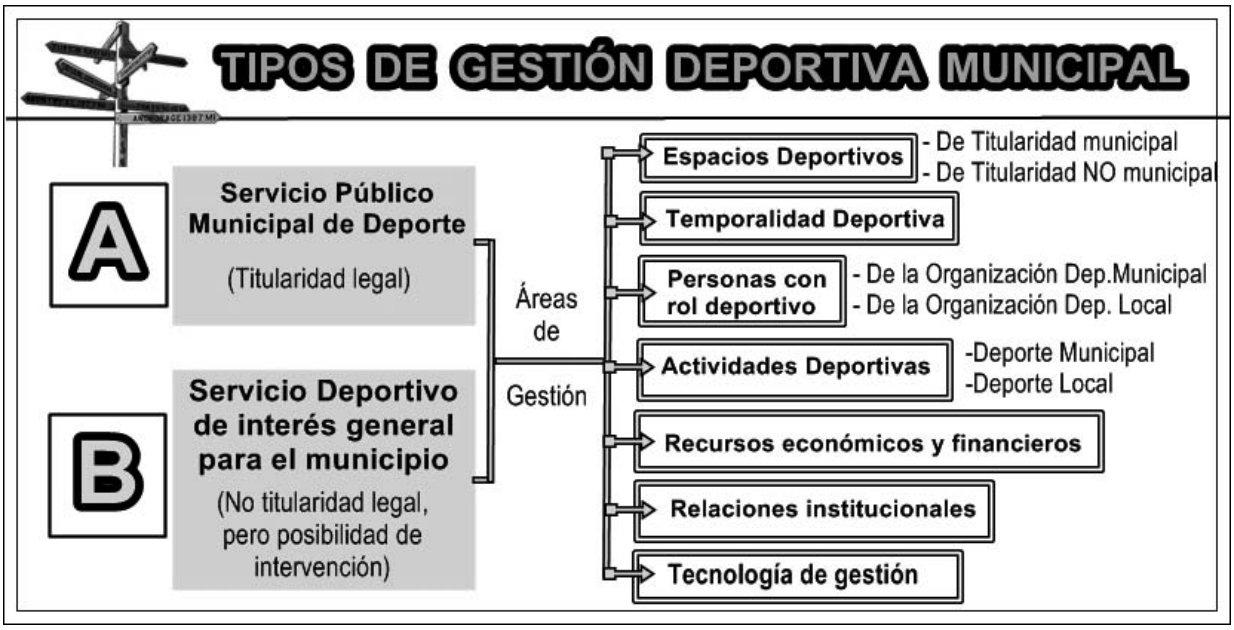


Imagen 3. Los tipos de gestión deportiva municipal. **Fuente:** elaboración propia

2.2.1. La gestión deportiva municipal de los Espacios Deportivos

En principio, todos los espacios deportivos que se encuentran o transcurren por el término municipal pueden ser potencialmente objeto de intervención desde los Ayuntamientos.

Sobre aquéllos que no son titularidad del Ayuntamiento ni de otras Administraciones Públicas (por ejemplo, gimnasios o centros deportivos privados), la principal vía de intervención es inspectora y de policía, en aspectos como la autorización administrativa de apertura o el cumplimiento de la ley en determinados aspectos de seguridad y salubridad, entre otros. En cambio, para los espacios deportivos de titularidad de otras Administraciones Públicas (por ejemplo, una parte importante de los espacios deportivos de los centros educativos de enseñanza no universitaria de las distintas Administraciones Autonómicas), los Ayuntamientos cubren los gastos corrientes de su mantenimiento en muchos de ellos y suelen gestionar su uso fuera del horario lectivo (existiendo normativas locales que lo regulan y pudiendo incluso formalizarse convenios de colaboración para tal fin).

Sobre aquéllos que son de titularidad del Ayuntamiento, tanto las instalaciones deportivas municipales como los espacios deportivos urbanos y naturales que sean adecentados para la práctica deportiva en suelo municipal son los que ocupan el núcleo de intervenciones y también del mayor esfuerzo inversor y de gasto presupuestario (especialmente las instalaciones deportivas). Como se ha señalado en la primera parte de esta contribución, los Ayuntamientos son las entidades que han creado más espacios a lo largo de la historia[(31)] y los que dan cabida al mayor número de deportistas en espacios deportivos de su titularidad [(32)]. Las grandes instalaciones deportivas municipales (los complejos deportivos) constituyen micro Servicios Deportivos Municipales cuya gestión afecta a todas las áreas de gestión que se mencionan en estas páginas. Cuando estas instalaciones se externalizan, en todo o en parte (contratación externa mediante capital privado aunque manteniendo la titularidad municipal), los

núcleos de intervención municipal se focalizan más en una labor directiva general e inspectora del interés municipal de acuerdo con los distintos pactos contractuales y sus pliegos reguladores.

2.2.2. La gestión deportiva municipal de la Temporalidad Deportiva

Entiendo la Temporalidad Deportiva como el conjunto de periodos mensurables atribuibles al momento durante el cual se da una *Situación de Práctica Deportiva* (es decir, al menos, un ciudadano ejercitándose). Existen tres **(3)** factores fundamentales que hacen importantísima la gestión de la Temporalidad Deportiva: **1º)** la caracterización del deporte como una opción voluntaria del tiempo libre (salvo en deportistas profesionales) y que rivaliza con otras opciones de ocupación de ese tiempo, **2º)** la trascendental e inevitable atención del factor temporal en cualquier proceso de planificación, y **3º)** la relevancia del control del tiempo, junto con la intensidad, en los efectos del deporte sobre el ciudadano en general, y sobre su nivel de aprendizaje deportivo y su salud en particular.

Con respecto al primero de los factores, el tiempo libre de los ciudadanos españoles mayores de 15 años es de 4,7h/día para los hombres y 3,6h/día para las mujeres, siendo el deporte la actividad principal a la que se destina tal tiempo, que, en el 83% de los casos, incluye el ejercicio físico de andar y pasear [(81)]. Asimismo, el motivo "*falta de tiempo*" influye en un 12% de la población practicante para abandonar el deporte y ese mismo motivo, junto con el de la "*incompatibilidad horaria con las instalaciones*", constituyen las razones por las que un 15% de españoles nunca haga deporte[(82)]. Este tipo de datos, junto a muchos otros que particularmente puedan analizarse con un carácter más regional e incluso local, determinan la gestión deportiva municipal y deben de ser empleados de la mejor manera posible en aras de conseguir unos altos niveles de práctica deportiva. Por ejemplo, la adecuada gestión del tiempo determinará la mejor disponibilidad horaria de los espacios deportivos (los naturales podrían estar operativos, sin apenas coste, las 24h del día los 365 días del año). Asimismo, tal gestión deberá organizar las actividades deportivas buscando la máxima compatibilidad con las obligaciones laborales o de otro tipo así como con las otras opciones de ocio. También, a través de la gestión del tiempo se tratarán de buscar fórmulas que mantengan el atractivo de la práctica deportiva para rivalizar o competir con otras dentro del tiempo libre (por ejemplo, con sus horarios, con sus duraciones no excesivas pero de calidad, con la promoción del deporte conducido virtualmente –por sus grandes posibilidades de encaje a cualquier horario-, con la reducción del tiempo en desplazamientos para participar en competiciones deportivas regulares, etcétera).
Con respecto al segundo de los factores, para el gestor es evidente que la gestión del tiempo está inherente en cualquier proceso de planificación, como por ejemplo la programación del deporte municipal o la organización de su jornada laboral o la de otras personas bajo su supervisión, entre otros muchos ámbitos de actuación.
Finalmente, con respecto al tercer factor, la gestión del tiempo (por ejemplo, controlando las distintas duraciones necesarias para planificar unos Cursos Deportivos Municipales tanto desde un ámbito gestor como docente) es clave para conseguir unos u otros niveles de aprendizaje deportivo o también para obtener un nivel mínimo de efecto

fisiológico sobre el organismo que pueda tener efectos beneficiosos para actuar eficazmente contra la obesidad, la hipertensión o la diabetes, entre otros.

2.2.3. La gestión deportiva municipal de las Personas con Rol Deportivo

Para la gestión deportiva municipal, las personas con rol deportivo son aquellos ciudadanos que, de forma individual o agrupada en torno a distintas entidades, desarrollan alguna función en relación con el deporte y la actividad física escolar que afecte al municipio. El perfil del rol deportivo de estas personas es muy heterogéneo y numeroso, como por ejemplo: **a)** los gestores deportivos del Ayuntamiento y los de cualquier otra entidad cuya labor se dirija a los municipios (por ejemplo, Federaciones, clubes deportivos o empresarios deportivos), **b)** los docentes del deporte municipal, del deporte local y de la actividad física escolar, **c)** los propios deportistas y el alumnado que recibe enseñanzas oficiales relacionadas con la actividad física escolar, **d)** los padres de deportistas menores, **e)** el concejal de deporte del Ayuntamiento, **f)** los jueces o árbitros del deporte municipal y del deporte local de carácter competitivo, **g)** el voluntariado deportivo en eventos del deporte municipal y del deporte local, **h)** los investigadores en deporte y actividad física escolar, etcétera.

La interactividad constante de estas personas, con el ejercicio de roles deportivos que muchas veces se simultanean en una misma persona y que mayoritariamente tienen un carácter inestable con el paso del tiempo, es lo que condiciona el resultado final global del deporte y la actividad física escolar en un municipio. En este resultado, la gestión deportiva municipal influye en parte y tiene cierta responsabilidad, que en ocasiones puede ser muy alta, especialmente en municipios pequeños.

Para dirigir adecuadamente sus intervenciones convendría clasificarlas en dos **(2)** grandes grupos: **1º)** aquéllas dirigidas a la organización deportiva municipal, es decir a las personas con rol deportivo que están agrupadas y vinculadas en torno a la prestación del "servicio público municipal del deporte", y **2º)** aquéllas dirigidas a la organización deportiva local, es decir a las personas con rol deportivo que están agrupadas y vinculadas a otras entidades del municipio. Sobre estas personas y entidades se prestará un "servicio deportivo de interés general para el municipio". Una parte de los ciudadanos pudiera simultáneamente formar parte de ambos grupos, si bien su distinción ayuda a una mejor orientación de las intervenciones municipales hacia ellos.

El primer gran grupo de intervenciones debe constituir prioritariamente, como es lógico, el mayor esfuerzo gestor y presupuestario desde el Área Deportiva Municipal. Estas intervenciones son muy heterogéneas en aspectos tales como el aprendizaje organizacional del Área Deportiva Municipal[83], su clima laboral[83, 84], el diagnóstico [85, 86] y posterior reparto adecuado de las tareas en la organización deportiva municipal, el trabajo en equipo dentro de esta organización, la mejora de las condiciones laborales sobre la base de un diagnóstico de las situaciones laborales y/o el perfil sociodemográfico de los trabajadores municipales[87, 88, 89, 90], la satisfacción de los deportistas del deporte municipal[91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99] así como su motivación[100], el diagnóstico [101, 102] y posterior actuación correctora de actitudes no deseadas en los padres de menores en el deporte municipal, etcétera.

Finalmente, con respecto a las intervenciones sobre la organización deportiva local, éstas suelen orientarse a la formación y el asesoramiento de personas con funciones de gestión o docencia en el deporte local. También suelen realizarse acciones de

sensibilización en relación con los aspectos educativos deseables en el deporte (especialmente en el deporte escolar) así como estudios generales sociológicos como los relativos a los hábitos deportivos de toda la población del municipio.

2.2.4. La gestión deportiva municipal de las Actividades Deportivas

Para un gestor deportivo municipal habría dos **(2)** grandes tipos de actividades deportivas sobre las que intervenir desde el Ayuntamiento: **1º)** el deporte municipal, y **2º)** el deporte local.

Para el deporte municipal, el Ayuntamiento tiene la potestad tanto de crear la actividad (planificándola) como de ponerla en práctica, aunque la prestación podría ser contratada externamente a empresarios u otras entidades deportivas. En cambio, para el deporte local se reduce lógicamente el control e influencia sobre la planificación y puesta en práctica de las intervenciones deportivas de otras entidades. Ello se acentúa o minimiza en función de los vínculos de las entidades del deporte local con el Ayuntamiento para obtener recursos públicos. En ocasiones, existen fórmulas de vinculación muy intervencionistas y otras nada intervencionistas (por ejemplo, la simple cesión de horarios de uso, sin ninguna contrapartida, en las instalaciones deportivas municipales). Asimismo, el mayor o menor peso tradicional de las distintas entidades en la provisión de oferta deportiva, produce diferencias muy importantes respecto al distinto peso de la oferta de deporte municipal y la oferta de deporte local entre cada una de los municipios.

En cualquier caso, no existe una entidad, con carácter general, que ofrezca más diversidad de deportes que los Ayuntamientos. Probablemente tampoco haya otra entidad que no sólo canalice al mayor número de deportistas sino que garantice una democratización de acceso al deporte, independientemente del sexo, estatus socioeconómico, edad y tamaño del municipio donde radique el deportista[103]. La inevitable proximidad del Ayuntamiento al ciudadano y el hecho de que éste acuda a esta entidad local mayoritariamente para resolver sus necesidades deportivas[33], convierte al Ayuntamiento en una esponja de todo tipo de deportes (mayoritarios y minoritarios) y de planteamientos (desde la pura recreación sin competición al deporte profesional). Ello crea no pocos problemas de gestión cuando se tienen que repartir los limitados recursos públicos para atender tal diversidad de intereses, a lo cual tampoco ayuda la amplitud de intervención deportiva posibilitada por la legislación vigente ni tampoco la tradicional dependencia, en España, por parte de los proveedores deportivos a los recursos públicos.

En España, el principal grupo de actividades deportivas municipales se proporciona a través de las Escuelas Deportivas Municipales (en un 47% de casos, seguido de la natación para adultos entre un 32% y un 37% y la gimnasia para adultos con un 14%[103]). Estas Escuelas son un servicio público estable de muchos Ayuntamientos que es pretendido para la educación no formal del deporte, generalmente en edad de escolarización obligatoria (en España, entre los 6 y 16 años). Sirven por ello como formas de iniciación deportiva que ayudan a fortalecer el hábito deportivo y, adecuadamente conducidas, permiten conseguir efectos educativos deseables entre los más jóvenes.

2.2.5. La gestión deportiva municipal de los Recursos Económicos y Financieros

La gestión de los recursos económicos y financieros de los Ayuntamientos españoles es una de las áreas de gestión deportiva municipal a la cual afecta más específicamente una legislación propia, básicamente y en estos momentos, el *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales* (BOE nº 59, 9-03-2004), con las peculiaridades legislativas de los regímenes financieros forales propios de las Comunidades Autónomas de Navarra y del País Vasco. En las distintas normas se establece la obligatoriedad de que existan siempre empleados públicos cualificados para atender tal gestión a nivel global dentro del Ayuntamiento (los interventores), y en este contexto, el rol del gestor deportivo municipal es fundamental para complementar esa labor en el ámbito específico del Área Deportiva Municipal.
Todas las intervenciones realizadas desde el Área Deportiva Municipal de los Ayuntamientos españoles están respaldas necesariamente en una disponibilidad de gasto prevista anualmente en los presupuestos municipales, entendiendo estos como:

> "*la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones que, como máximo, pueden reconocer la entidad, y sus organismos autónomos, y de los derechos que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio, así como de las previsiones de ingresos y gastos de las sociedades mercantiles cuyo capital social pertenezca íntegramente a la entidad local correspondiente*" [(104)].

Salvo en el modo de organización básico por defecto para la gestión deportiva municipal, en el resto de los modos básicos, el Área Deportiva Municipal dispondría de un presupuesto propio (dentro del general) que facilita la autonomía para gestionar tales recursos económicos y financieros aun con la supervisión de los máximos órganos de gobierno del Ayuntamiento. En el año 2013, y teniendo en cuenta sólo a los Ayuntamientos españoles capitales de provincia y aquellos con más de 150.000 habitantes, la media de gasto deportivo por habitante en España se situó en 34,29 € (31,47€ en 2012), con un descenso acumulado del 45,01% desde el inicio en 2008 de la actual crisis y recesión económica[(105)]. Si calculamos el porcentaje de ese gasto respecto al presupuesto municipal total, podríamos encontrar valores de entre el 3% y el 36% como refleja un estudio del 2010 para Ayuntamientos de la provincia de Barcelona[(116)]. De este estudio se desprende además que los Ayuntamientos pequeños invierten muchísimo más en deporte en relación con su presupuesto total respecto a los más grandes.
Desde el punto de vista del gestor deportivo municipal, podríamos hablar de cuatro **(4)** grandes vías de intervención en el ámbito económico y financiero:

1. El establecimiento de las áreas prioritarias de gasto dentro de una planificación global específica para el Área Deportiva Municipal.
2. La elaboración de informes técnicos para apoyar la toma de decisiones políticas en relación con las estrategias o políticas de ingresos y gastos municipales. Por ejemplo, mediante un riguroso conocimiento de los costes de los servicios deportivos prestados[(106)] o mediante el conocimiento de los grados de cobertura o nivel de autofinanciación de tales costes con ingresos propios (en España, pueden

existir oscilaciones regionales de entre el 20% y el 50% aproximadamente en tal cobertura[107]).

3. El apoyo al seguimiento y control de la ejecución presupuestaria en ingresos y gastos deportivos prevista anualmente.
4. La búsqueda y asesoramiento en la captación de recursos económicos y financieros específicos para el Área Deportiva Municipal (marketing deportivo municipal, gestión de las relaciones institucionales con vistas a la obtención de recursos, implantación de nuevas fórmulas de gestión para obtener recursos económicos, etcétera).

2.2.6. La gestión deportiva municipal de las Relaciones Institucionales

Por relaciones institucionales se entenderá como el conjunto de vínculos formales participados o promovidos por el Ayuntamiento, con o entre distintas entidades (públicas o privadas), que permitan la gestión deportiva municipal. Se podría hablar de dos **(2)** grandes grupos de relaciones institucionales: **1º)** aquel grupo constituido por vínculos destinados a la gestión de un "servicio público municipal del deporte", y **2º)** aquel grupo constituido por vínculos destinados a la gestión de un "servicio deportivo de interés general para el municipio".

Dentro del primer grupo de vínculos, podríamos hablar a su vez de dos **(2)** tipos: **1º)** aquéllos realizados con otras Administraciones públicas, o participados mayoritariamente por éstas, para crear modos complementarios en la organización deportiva municipal, algunos de los cuales fueron vistos con anterioridad (Mancomunidad, Comarca y Consorcio), y **2º)** aquéllos realizados exclusivamente con entidades privadas (generalmente con ánimo de lucro). Este segundo tipo de vínculos son los más numerosos y se tratarán ahora con algo más de detalle. Su característica fundamental es que posibilitan el establecimiento de una actividad o explotación comercial privada en el marco de un servicio que es de titularidad municipal -por ejemplo, una externalización o contratación externa de todo un complejo deportivo municipal-. Otra posibilidad, más infrecuente, sería la de que el Ayuntamiento se beneficia de un acuerdo comercial promovido por otra entidad -por ejemplo, a través de un contrato de patrocinio para difundir la marca del Ayuntamiento en un evento de un club deportivo local o en un medio de comunicación-. Actualmente, la normativa básica que regula una mayoría de estos vínculos es el *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público* (BOE nº 276, 16-11-2011). En España, existen diferencias regionales significativas en relación con el grado de externalización o contratación externa alcanzado en la gestión deportiva municipal (por ejemplo, País Vasco, Navarra, y Cataluña son algunas de las regiones con mayor tradición y recorrido externalizador respecto a otras).

De entre los vínculos más habituales con entidades privadas para la gestión del servicio público municipal del deporte se encuentran:

1. Los *contratos de obra* que son aquéllos destinados a la realización o reforma de instalaciones deportivas municipales.
2. Los *contratos de servicios* que son aquéllos de duración no superior a 4 años y valor estimado inferior a 100.000 € (euros). Destinados habitualmente para disponer de

personal externo para la docencia del deporte municipal o para el socorrismo en piscinas municipales. Del Ayuntamiento dependen todos los riegos económicos de la explotación del servicio.

3. Las *concesiones administrativas* mediante un *contrato de gestión de servicios públicos* que son aquéllos de duración no superior a 25 años y valor estimado superior a 100.000 € (euros). Utilizados, por ejemplo, para gestionar todo un complejo deportivo municipal asumiendo el empresario o entidad externa todos los riesgos económicos de la explotación del servicio. Una variante también utilizada de las concesiones administrativas es la llamada *concesión de obra pública* mediante un *contrato de concesión de obra pública*. A través de éste se regula tanto la construcción de espacios deportivos municipales (con capital privado) como su posterior explotación por parte del empresario.

Con respecto al grupo de vínculos destinados a la gestión de un "servicio deportivo de interés general para el municipio", su característica fundamental es que el Ayuntamiento no es el beneficiario directo de los mismos, sino que lo son la actividad física escolar y el deporte local del municipio que tutelan otras entidades. El principal y más habitual vínculo de este tipo son los llamados *convenios de colaboración* a través de los cuales los Ayuntamientos conceden subvenciones deportivas nominativas a entidades o personas. Otro ejemplo de dicho vínculo se daría cuando se facilita un uso controlado, estable y gratuito de instalaciones deportivas municipales a entidades deportivas sin ánimo de lucro (procedimiento denominado "cesión en precario" o "cesión demanial" que, a veces, no está formalizado por escrito sino de forma verbal).
En ocasiones, todavía se utilizan los *convenios de colaboración* en fraude de ley para gestionar "un servicio público municipal del deporte", ya que en su lugar debería utilizarse alguno de los contratos anteriormente mencionados. Esto ha llegado a producirse porque se aprovecha su mayor e interesada discrecionalidad, la rapidez para su puesta en práctica, y la evitación de todos los requisitos formales que la legislación impone a los contratos que suplantan. Es decir, requisitos como la solvencia económica y profesional de la entidad contratante, las garantías económicas para prestar el servicio, la cobertura adecuada de los seguros, y el cumplimiento riguroso de los derechos laborales del personal de la entidad contratante, entre otros.
En el ámbito de las relaciones institucionales, las principales vías de intervención para el gestor deportivo municipal serían las cuatro **(4)** siguientes:

1. El establecimiento de los agentes y formas de vinculación institucional prioritarios dentro de una planificación global específica para el Área Deportiva Municipal.
2. La elaboración de informes técnicos para apoyar la toma de decisiones políticas en relación con las estrategias o políticas de relaciones institucionales.
3. La participación, junto a otros empleados públicos, en la preparación de la documentación necesaria para regular los vínculos institucionales. Dicha documentación podría incluir, por ejemplo, los pliegos de prescripciones técnicas particulares para determinados contratos, informes preceptivos para determinados vínculos institucionales, o las pautas técnicas en las normas locales para la concesión de subvenciones deportivas, entre otra documentación.
4. El control, seguimiento y supervisión de la puesta en práctica de los distintos vínculos institucionales para que cumplan lo pactado, se respete la legalidad y los intereses municipales. Entre estos intereses, varias investigaciones han revelado en

ciertos vínculos institucionales la pérdida de control del Ayuntamiento sobre los efectos educativos del deporte que tutelan (dando prioridad al ámbito estrictamente económico) [108], así como la significativa pérdida en la equidad de acceso al deporte municipal por cuestiones económicas (precios caros que no pueden ser satisfechos por todos los ciudadanos) e incluso la desatención de ofertas minoritarias[109].

2.2.7. La gestión deportiva municipal de la Tecnología de Gestión

La tecnología de gestión se refiere a todo aquello que sirve como instrumento en la gestión deportiva municipal, es decir, al conjunto de modos (métodos, medios, estrategias, técnicas, estilos, herramientas, habilidades, etcétera) que mediatizan o instrumentalizan las intervenciones deportivas que dependan del Área Deportiva Municipal. Cualquier intervención, de las innumerables que se realizan diariamente por cada persona del Área Deportiva Municipal, lleva siempre un modo o modos incorporados. Por ello, la tecnología de gestión constituye el área transversal por excelencia en relación con el resto de áreas de la gestión deportiva municipal y constituye, además, el bagaje esencial y fundamental de las personas que determina siempre el ejercicio de los distintos roles deportivos. De aquí, la importancia de su consideración y control.

Podríamos hablar de dos **(2)** grandes grupos de tecnología de gestión: **1º)** aquel grupo de *tecnología intangible* constituida por habilidades personales o sociales aprendidas e interiorizadas por las personas de la organización deportiva municipal, tales como modos para liderar personas; modos para comunicarse, modos para el auto-aprendizaje, modos para negociar acuerdos, modos de control emocional, modos para el trabajo en equipo, modos para enseñar el deporte municipal, etcétera), y **2º)** aquel grupo de *tecnología tangible* constituida por aquellos modos que las personas de la organización deportiva municipal han materializado y exteriorizado en apoyo e interdependencia con la tecnología intangible, de hecho, son mayoritariamente un resultado o consecuencia de ella. Respecto a este segundo grupo podrían indicarse los siguientes ejemplos:

- Modos de planificar materializados en un Plan Deportivo Municipal u otras Unidades Documentales inferiores como los Programas o los Proyectos Deportivos Municipales con el propósito de satisfacer las necesidades deportivas de los ciudadanos[110].
- Modos de sistematizar la toma de decisiones en el control higiénico-sanitario y de seguridad de las instalaciones deportivas municipales mediante hojas de comprobación (check-list) que protocolizan las distintas intervenciones.
- Modos de encaminar al Área Deportiva Municipal hacia la excelencia mediante la implantación de modos de calidad, como la implantación y certificación de estándares internacionales como el ISO 9001 o el EFQM[111], la realización de Cartas de Servicios[112], o la implantación de Cuadros de Mando, entre muchos otros.
- Modos de sistematizar la participación y la comunicación del ciudadano con el Área Deportiva Municipal mediante páginas Web y otro tipo de herramientas telemáticas, los tablones de anuncios así como los sistemas para la canalización de quejas y sugerencias del servicio deportivo municipal (cuestionarios, buzones de sugerencias, servicios permanentes de consulta telefónica, etcétera).

- Modos para realizar la inscripción en actividades organizadas del deporte municipal y controlar el acceso a las instalaciones deportivas municipales mediante sistemas informáticos.
- Modos para sistematizar la docencia en el deporte municipal mediante algún tipo de currículo y documentos derivados de él como las Programaciones y Unidades Didácticas.

3. EL DERECHO AL DEPORTE EDUCATIVO EN LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE CORELLA (NAVARRA) .

3.1. Breve evolución histórica de la gestión deportiva municipal en Corella

Corella es una ciudad, por privilegio de Felipe IV en 1630, de aproximadamente 8.000 habitantes en la actualidad. Está situada en el sur de la Comunidad Foral de Navarra, región fronteriza desde el norte con Francia. Una de las grandes efemérides históricas de la localidad se remonta a junio del año 1711 cuando fue sede, durante varios meses, de la corte real española conformada por el rey Felipe V y su esposa María Luisa de Saboya.

La localidad, pese a su pequeño tamaño actual, tiene una larga y sólida tradición deportiva con eventos deportivos que, como poco, pueden remontarse a competiciones de pelota en el s. XVI[(114)]. El fútbol/fútbol sala, el atletismo, y la bicicleta son algunos de los deportes con una dilatada trayectoria en la población corellana. Por indicar algunos ejemplos, Corella es sede de una de las pruebas atléticas oficiales más antiguas de la región de Navarra, la cual celebrará su trigésima cuarta edición en septiembre del 2013 (la "Carrera Pedestre <Ciudad de Corella>). El mismo número de ediciones tiene la Liga Local de Fútbol Sala dirigida a la práctica de este deporte para deportistas aficionados. Asimismo, el año 1929 se corresponde con la creación del club deportivo local más antiguo que actualmente sigue en funcionamiento (el Club Deportivo Corellano de fútbol). Respecto al asociacionismo deportivo local, Corella se encuentra por encima de la media española, en relación a su población, con respecto al número de entidades deportivas sin ánimo de lucro oficiales y activas[(108)]. Concretamente se cuenta actualmente con catorce entidades deportivas que abarcan multitud de deportes (deportes de montaña, bicicleta, fútbol, balonmano, caza, pádel, atletismo, softbol, etcétera). Además, prácticamente otra mitad más de ellas han desaparecido en los últimos diez años, lo cual muestra la alta renovación y dinamismo del asociacionismo deportivo local.

El Servicio de Deportes Municipal cobra fuerza desde 1990-1991, periodo en el que se inauguran dos grandes instalaciones deportivas municipales que actualmente siguen en funcionamiento: el Polideportivo "Miguel Induráin" y el Complejo Deportivo Municipal "Piscinas". Ésta última es a su vez una evolución de otros espacios deportivos como una piscina y una pista polideportiva con una antigüedad que se remonta a la década de los setenta.

Desde la década de los 90 hasta la actualidad, el Ayuntamiento de Corella ha contado con empleados públicos estables para labores técnicas. La gestión deportiva municipal

supone el principal eje vertebrador de la práctica deportiva en el municipio. De hecho, se programan anualmente por el Ayuntamiento más de ciento cincuenta grupos de actividad deportiva (a través de sus Cursos y Escuelas Deportivas), con unos veinte deportes distintos representados. Asimismo, el gasto corriente en deporte de los presupuestos municipales ha sido los últimos años de 58,82 €/hab. (2009), 63,27 €/hab. (2010) y 65,46 €/hab. (2011). En este gasto no se incluyen, entre otros, el gasto de inversiones para realizar o remodelar espacios deportivos, ya que ello llevaría a conclusiones erróneas al comparar unos años con otros, pues es habitual que los grandes esfuerzos inversiones se produzcan un determinado año y otros no se realicen o se realicen en mucha menor medida.

3.2. El Derecho al Deporte Educativo

Desde el verano del año 2011, el Servicio de Deportes Municipal viene garantizando en una parte del deporte municipal (concretamente en sus Escuelas y Cursos Deportivos Municipales) lo que denomina como el "Derecho al Deporte Educativo".

Este "derecho" no tiene actualmente reconocimiento jurídico alguno en ningún tipo de norma (estatal, regional o local), de aquí su uso entrecomillado, ni tampoco ha sido utilizado en la gestión deportiva en ninguna otra parte del mundo. Para el Ayuntamiento de Corella supone un compromiso voluntario asumido con el ciudadano que pretende garantizar que cualquier usuario del deporte municipal tenga acceso a un plan docente de la actividad en la que se inscribe.

Este Plan es muy breve y manejable, redactado en lenguaje perfectamente comprensible para cualquier persona, y con él se explican a los usuarios los objetivos de la actividad, su contenido y la manera en que empíricamente el propio usuario puede evaluar si tales objetivos se han cumplido. Los últimos planes docentes pueden consultarse en la Web Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Corella[(115)].

El planteamiento conceptual del citado derecho se asienta en una novedosa concepción del deporte educativo. Bajo esta concepción, tal deporte no es el deporte de iniciación o el deporte con unos planteamientos predeterminados y deseables en valores o metodología docente. Por ejemplo, muchas veces se dice que el deporte educativo es aquél que educa en valores como la deportividad u otros. Estas concepciones son las tradicionales y mayoritarias en España y también en otros países iberoamericanos.

En cambio, la concepción del deporte educativo que se ha introducido en la gestión deportiva municipal de Corella es aquél en donde se visibiliza la acción docente y sobre ella el ciudadano tiene un elemento más sobre el cuál elegir una actividad deportiva así como exigir posteriormente una calidad educativa del servicio prestado. Es una forma de incorporar la educación en la gestión como valor estratégico de la misma. Es una posible acción, de otras muchísimas posibles, que formaría parte de la disciplina que denomino como "Gestión Educativa del Deporte Público".

Favorecer que se controle la educación deportiva que se transmite en las Escuelas y Cursos Deportivos Municipales se convierte en la única y verdadera forma de aspirar a controlar los efectos educativos que la acción pública tiene sobre los ciudadanos, garantizando además que éstos elijan libremente las actividades cuyos planteamientos docentes más se ajustan a sus necesidades, es decir, sin imponer ninguno a *priori*.

En la llamada “Era del Conocimiento”, la gestión educativa del deporte debería ir mejorando su posicionamiento como un valor de vanguardia en la prestación de los servicios deportivos, tanto públicos como privados. Es un deseo personal sobre la convicción de que, sin pensar en la educación que transmitimos, no tenemos libertad real para elegir sobre la educación que nos gustaría para uno mismo o para los demás. Que alguien pueda no prestar interés por controlar los efectos educativos del deporte, implicará siempre que habrá otros (que podrían no gustarnos) que harán el trabajo por uno mismo. La gestión puede echarnos una mano en ese objetivo.

4. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. **EXPLICACIÓN**: Las definiciones terminológicas del glosario están recogidas de: **1º)** MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva = An educational prospective for new municipal sport management.* [El Ejido (Almería)]: Círculo Rojo, 2012, p. 47-60. ISBN 978-84-9991-940-9. **2º)** MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Gestión Deportiva Municipal: metodología de un Plan Rector de Deportes = Municipal Sport Management: a methodology of a framework plan for sport.* [El Ejido (Almería)]: Círculo Rojo, 2012, p. 49. ISBN 978-84-9030-196-8.
2. ESPAÑA. *Estatuto Municipal*. Gazeta de Madrid nº 69, 9 de marzo de 1924, p. 1245. Información recogida del Art. 215.
3. ESPAÑA. *Ley municipal*. Gazeta de Madrid nº 307, 3 de noviembre de 1935, p. 970. Información recogida del Art. 102. E. g).
4. COLOMÉ, Gabriel. *La Olimpiada Popular de 1936: deporte y política*. *Working Papers* [en línea], 2008, nº 264, p. 1-29 [consulta: diciembre 2012]. <http://www.recercat.net/>. ISSN: 1133-8962.
5. ESPAÑA. *Ley de 17 de julio de 1945 de Bases de Régimen Local*. BOE nº 199 de 18 de julio de 1945, Base 11, letras a), b), f), i). p. 363-364.
6. *Ibidem*. Base 12, p. 364.
7. ESPAÑA. *Decreto de 16 de diciembre de 1950 por el que se aprueba el texto articulado de la Ley de Régimen Local de 17 de julio de 1945*. BOE n 363 de 29 de diciembre de 1950, Art. 101, letras a), c), f), i) y Art. 103g), p. 6041-6042.
8. ESPAÑA. *Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física*. BOE nº 309 de 27 de diciembre de 1961, p. 18.126.
9. *Ibidem*. Artículo tercero y cuarto, p. 18.126.
10. *Ibidem*. Artículo duodécimo, vigésimo séptimo y vigésimo noveno, p. 18.126 y 18.128.
11. ESPINOSA Y QUESADA. Gimnasia. *El Heraldo de Madrid*, marzo 1891, año 11, nº 144.
12. FERNÁNDEZ SIRVÈNT, Rafael. Francisco Amorós, alma mater del Instituto Pestalozziano. Nuevas aportaciones […]. *Portal de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte: Efemérides* [en línea], mayo 2006, nº 1, p. 1-10 [consulta: 10 abril 2013]. <http://www.cafyd.com/EFEMERIDES/2006_1.pdf>.
13. TORREBADELLA I FLIX, Xavier. Las primeras revistas profesionales y científicas de la educación física española (1882-1936). *Apunts: educació física i esports*, 3er trimestre 2012, nº 109, p. 11-24. ISSN DIGITAL: 2014-0983.

14. SANZ, Marcelo. Notas pedagógicas: el ejercicio físico en el niño. *Por esos mundos*, noviembre 1910, año XI, nº 190, p. 845-859.
15. ORTEGA, José Miguel. *Románticos sportmans: historia del deporte vallisoletano en el siglo XIX*. Valladolid: Fundación Municipal de Deportes, D.L. 1996, p. 82. ISBN 84-86808-50-2.
16. SIRERA MIRALLES, Carles. *Cuando el fútbol no era rey: los deportes en el espacio público de la ciudad de Valencia (1875-1909)*. Valencia: Universitat de Valencia, D.L. 2008, p. 37, 38, y 87. ISBN 978-84-370-7094-0.
17. FERNÁNDEZ DÍEZ, Andoni. Los orígenes del sport en Logroño: notas para una historia del deporte en La Rioja. *Berceo*, 2004, nº 146, p. 229. ISSN 0210-8550.
18. ORTEGA, José Miguel. *Románticos sportmans: historia del deporte vallisoletano en el siglo XIX*. Valladolid: Fundación Municipal de Deportes, D.L. 1996, p. 52, 104, y 106. ISBN 84-86808-50-2.
19. ESPAÑA. *Real Orden 1923, de 28 de diciembre*. Gazeta de Madrid, nº 362, p. 1988.
20. *I SEMANA Deportiva Municipal: programa*. Valencia: s.n, 1954. [16] p.
21. ALBISU PÉREZ, J. Javier. *Un siglo de historia del remonte II*. [S.l: s.n], D.L. 2002, p. 291. ISBN 84-607-4446-9.
22. *ABC*, viernes 12 de septiembre de 1975, p. 56.
23. *La Vanguardia Española*, miércoles 4 de agosto de 1976, p. 26.
24. COMUNIDAD DE MADRID. *Ley 2/1986, de 5 de junio, de la Cultura Física y el Deporte de la Comunidad de Madrid*. BOE nº 244, 11-10-1986, p. 34.603-34.608.
25. PAÍS VASCO. *Ley 5/1988, de 19 de febrero, de la Cultura Física y el Deporte*. BOE nº 62, 13-03-2012, p. 23.260-23.284. No es error que la publicación en el Boletín Oficial Estatal de esta norma sea bastante posterior al de su entrada en vigor y publicación en el Boletín legislativo regional: BOPV, nº 54, 17-03-1988.
26. CATALUÑA. *Ley 8/1988, de 7 de abril, del Deporte*. BOE nº 101, 27-04-1988, p. 12.874-12.882.
27. COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. *Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra*. BOE nº 190, 9-08-2001, p. 29.749-29.775.
28. CANTABRIA. *Ley 2/2000, de 3 de julio, del Deporte*. BOE, nº 177, 25-07-2000, p. 26.422-26.439.
29. GUITIERREZ DEL CASTILLO, José Mª. El deporte y los municipios. *El Alcalde*, febrero 1968, nº 11, p. 14. ISSN 0211-8408.
30. GARCÍA FERRANDO, Manuel. La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente. En: MARTOS FERNÁNDEZ, Pilar (coord.); PANIZA PRADO, José Luis (coord.); LATIESA RODRÍGUEZ, Bienvenida Margarita. *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. 1, 2001, p. 302-303. ISBN 84-85977-81-5.
31. GALLARDO GUERRERO, Leonor. *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005: España*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, 2007, p. 90. ISBN 978-84-7949-170-3.
32. GARCÍA FERRANDO, Manuel; LLOPIS GOIG, Ramón. *Ideal democrático y bienestar personal: encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2011, p. 137. ISBN CSD 978-84-7949-213-7.
33. *Ibidem*, p. 134.

34. TORRES, P. Hospitalet: los problemas de la promocion deportiva en una ciudad de 300.000 habitantes. En abril, primer seminario sobre <el municipio y el deporte>. *La Vanguardia Española*, 30 de marzo de 1975, p. 54.
35. *I SEMINARIO EUROPEO MUNICPIO Y DEPORTE: Madrid, 24-26, IV, 1979.* Madrid: Consejo Superior de Deportes, D.L. 1979. 208p. ISBN 84-500-3301-2.
36. VAN LIERDE, André. El Deporte para Todos en Europa, filosofía y futuro. En: *X Curso Internacional de Animadores de Deporte para Todos*. Málaga: Universidad Internacional Deportiva de Andalucía; Bélgica: Federation Internationale de Sport Pour Tous, 1988, p. 31.
37. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [en línea]. Madrid: INE, cop. 2013 [consulta: mayo 2013]. <http://www.ine.es/>.
38. EUROSTAT [en línea]. Bruselas: Comisión Europea, cop. 2013 [consulta: mayo 2013]. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.
39. LOS AYUNTAMIENTOS reducen un 28% sus presupuestos en deporte. *Deportistas* [en línea], abril-mayo 2012, nº 45, p. 6-8 [consulta: diciembre 2012]. <http://www.munideporte.com/imagenes/revistas/ficheros/0167AB8B.pdf>. ISSN 1885-1053.
40. ESPAÑA. *Real Decreto-ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público*. BOE nº 126, 24-05-2010, p. 45070- 45128.
41. ESPAÑA. *Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011*. BOE nº 311, 23-12-2010. Información recogida del Art. 22.2.
42. ESPAÑA. *Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012*. BOE nº 156, 30-06-2012. Información recogida del Art. 22.2.
43. ESPAÑA. *Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013*. BOE nº 302, 28-12-2012. Información recogida del Art. 22.2 y del Art. 23.
44. ESPAÑA. *Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. BOE nº 168, 14-07-2012. Información recogida del Art. 2.
45. ESPAÑA. *Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012*. BOE nº 156, 30-06-2012. Información recogida del Art. 23.
46. ESPAÑA. *Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. BOE nº 168, 14-07-2012. Información recogida del Art. 8.
47. ESPAÑA. *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*. BOE nº 36, 11-02-2012. Información recogida de la Disposición Adicional Segunda.
48. *Ibidem*. Información recogida del Art. 12, 13 y 14.
49. HERNÁNDEZ VÁZQUEZ, José Luis (coord.). *Un gimnasio del siglo XIX*. Madrid: Instituto Nacional de Educación Física, D.L. 1988. 68p. ISBN 84-257-0030-2.
50. RODRÍGUEZ PÉREZ, Juan Félix. Las colonias escolares municipales madrileñas (1910-1936) [en línea]. CANES GARRIDO, Francisco (dir.). Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2004 [consulta: enero 2013]. < http://eprints.ucm.es/5356/1/T28032.pdf>.
51. MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús. *Modèle de planification des activités physiques de loisir au niveau local*. Louvain-la-Neuve: Université catholique de Louvain, 1988. PIEL, Jacques (dir.). SWALUS, Pierre (dir.). Tesis doctoral inédita.

52. **EXPLICACIÓN**: La información recogida en este apartado utiliza significativamente lo manifestado por el autor en: MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva = An educational prospective for new municipal sport management*, p. 230-340.
53. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida del Art. 85.2 de acuerdo con la redacción dada por el artículo primero de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
54. *Ibidem*. Información recogida del Art. 20 de acuerdo con la redacción dada por el artículo primero, punto primero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
55. *Ibidem*. Información recogida del Art. 121 de acuerdo con la adición realizada por el artículo primero, punto cuarto, de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.
56. *Ibidem*. Información recogida del Art. 131 de acuerdo con la adición realizada por el artículo primero, punto cuarto, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
57. *Ibidem*. Información recogida del Art. 128 de acuerdo con la adición realizada por el artículo primero, punto cuarto, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
58. *Ibidem*. Información recogida del Art. 29.3.
59. ESPANA. *Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de organización, funcionamiento y régimen jurídico de las Entidades locales*. Información recogida del Art. 54.2.
60. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida de los artículos 20.2 y 20.3, de acuerdo con el artículo primero, punto primero, de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.
61. ESPANA. *Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales*. Información recogida del Art. 68.
62. *Ibidem*. Información recogida del Art. 72.
63. ESPANA. *Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de Régimen Local*. Información recogida del Art. 102.
64. *Ibidem*. Información recogida del Art. 101.1.
65. *Ibidem*. Información recogida del Art. 101.2 en relación con el Art. 74.1 del *Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales*.
66. **EXPLICACIÓN**: La información recogida inicialmente para la organización mediante un "organismo deportivo autónomo local" ha sido elaborado por el autor basándose en el Art. 45.1 de la *Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado*.
67. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida del Art. 85Bis 1.a, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

68. *Ibidem*. Información recogida del Art. 85Bis 1.c y 85Bis 2a y 2b, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.
69. ESPANA. *Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado*. Información recogida del Art. 53.
70. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida del Art. 85Bis 1.a, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
71. *Ibidem*. Información recogida del Art. 85Bis 1.d y 85Bis 2a, 2b, y 2c, añadidos por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
72. *Ibidem*. Información recogida del Art. 85Bis.2, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
73. GUTIERREZ COLOMINA, Venancio. El contrato de gestión de servicios públicos. En: MORENO MOLINA, José Antonio (coord.). *La ley de contratos del sector público y su aplicación por las entidades locales*. Granada: CEMCI, 2008, p. 432.
74. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida del Art. 85 ter.1, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.*
75. *Ibidem*. Información recogida del Art. 85 ter.2, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
76. ESPANA. *Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales*. Información recogida del Art. 90.
77. ESPANA. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Información recogida del Art. 85 ter.3, añadido por el artículo primero, punto tercero, de la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.
78. MARTINEZ AGUADO, Daniel. *El sistema deportivo local: marco teórico al servicio de la planificación deportiva municipal = Local sport system: a theoretical framework at the service of municipal sport planning*. [Madrid]: Bubok, D.L. 2010, p. 11. ISBN 978 8499167961.
79. **EXPLICACIÓN:** Algunos de los estudios que muestran el papel predominante del organismo autónomo deportivo local sobre la entidad pública empresarial local y la sociedad mercantil local son los siguientes: **1.)** GARCÍA FERRANDO, Manuel. La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente. En: MARTOS FERNÁNDEZ, Pilar (coord.); PANIZA PRADO, José Luis (coord.); LATIESA RODRÍGUEZ, Bienvenida Margarita. *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. 1, 2001, p.301 y 307. ISBN 84-85977-81-5. **2.)** FERNÁNDEZ OTERO, José. A Situación da xestión deportiva municipal en Galiza [CD-ROM]. GARCÍA SOIDÁN, José Luis (dir.). En: *Teses de doutoramento da Universidade de Vigo curso 2007-2008*. Vigo: Universidad de Vigo, D.L. 2010, p. 197. Tesis doctoral (fecha lectura 2008). ISBN 978-84-8158-451-6. **3.)** MARTÍNEZ DE ALDAMA ORTÚZAR, Inmaculada. *Los modos de gestión deportiva municipales en Bizkaia: algunos indicadores* [CD-ROM]. CAMPS POVILL,

Andreu (dir.). GONZÁLEZ SUÁREZ, Ángel Manuel (dir.). Vitoria-Gasteiz: Universidad del País Vasco – Euskal Herriko Univertsilatea, D.L. 2007, p. 211. Tesis doctoral (fecha de lectura 2005). ISBN 978-84-8373-944-0. **4.)** GALLARDO GUERRERO, Leonor. *Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha: indicadores económicos y de gestión* [en línea]. SÁNCHEZ BAÑUELOS, Fernando (dir.). Tesis doctoral inédita. Toledo, 2001, p. 112 [consulta: enero 2013]. <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/884>.

80. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva = An educational prospective for new municipal sport management*, p. 253.
81. GARCÍA FERRANDO, Manuel; LLOPIS GOIG, Ramón. *Op Cit*, p. 34-36.
82. *Ibidem*, p. 181 y 184.
83. VENERANDI OJEDA, Marcelo A. *Propuesta de un modelo gráfico de análisis aplicado en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. [en línea]. GALLARDO GUERRERO, Leonor (dir); GARCÍA TASCÓN, Marta (dir.). Tesis doctoral inédita. Toledo, 2012 [consulta: enero 2013]. <http://investigacionengestiondeportiva.es/>.
84. GARCÍA TASCÓN, Marta. *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla La Mancha* [en línea]. GALLARDO GUERRERO, Leonor (dir). Tesis doctoral inédita. Toledo, diciembre 2008 [consulta: marzo 2013]. <http://investigacionengestiondeportiva.es/pdf/mgt.pdf>.
85. GÓMEZ TAFALLA, Ana María. *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro* [en línea]. QUINTANILLA PARDO, Ismael (dir.); MUNDINA GÓMEZ, José Javier (dir.). València: Universitat de València, 2003 [consulta: marzo 2013]. < http://www.tdx.cat/handle/10803/10175>. ISBN 84-370-5773-6.
86. PEIRÓ, José María; MARTÍNEZ-TUR, Vicente; TORDERA, Núria. Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. Anuario de psicología [en línea], 1999, vol. 30, nº 1, p. 85-103 [consulta: abril 2013]. < http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61413/88365>. ISSN 0066-5126.
87. CAMPOS IZQUIERDO, Antonio … [et al.]. Situación laboral y formativa de los recursos humanos que desarrollan la dirección y organización de actividad física y deporte. En: *IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física, 2, 3, 4 y 5 de abril de 2008* [en línea]. Córdoba: Universidad de Córdoba, 2008? [consulta: abril 2013]. <http://www.uco.es/IVCongresoInternacionalEducacionFisica/congreso/Documentos/001-187-469-009-001.html>.
88. CAMPOS IZQUIERDO, Antonio … [et al.]. Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte* [en línea], julio 2007, vol. III, año III, nº 8, p. 25-38 [consulta: abril 2013]. <http://www.cafyd.com/REVISTA/00803.pdf>. ISSN 1885-3137.
89. LÓPEZ LÓPEZ, Alfonso; LUNA-AROCAS, Roberto. Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: un análisis preliminar. *Apunts: Educación Física y Deportes* [en línea], 2000, nº 61, p. 88-95 [consulta: abril 2013]. < http://articulos-apunts.edittec.com/61/es/61_088_094_ES.pdf>. ISSN 1577-4015.

90. MARTÍNEZ, José Antonio; MARTÍNEZ, Laura. Percepción del empleado y del cliente en servicios públicos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte* [en línea], junio 2009, vol. 9, nº 34 [consulta: abril 2013]. < http://cdeporte.rediris.es/revista/revista34/artpercepcion113.pdf>.
91. GÁLVEZ RUIZ, Pablo. *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas* [en línea]. MORALES SÁNCHEZ, Verónica (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad de Málaga, 2011 [consulta: febrero 2013]. < http://riuma.uma.es>.
92. ARMADA ROS, Eduardo; DÍAZ SUÁREZ, Arturo. La calidad en el Servicio Municipal de Deportes a través de la satisfacción el usuario. En: *II Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte* [en línea]. [Cáceres: Asociación Española de Ciencias del Deporte, 2002?] [consulta: marzo 2013]. <http://www.cienciadeporte.com/index.php/congresos/ii-congreso>.
93. BOCETA OSUNA, Miguel. *Calidad percibida, satisfacción y valor percibido por los usuarios de servicios prestados por el Instituto Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Sevilla en centros deportivos de gestión directa: segmentación de usuarios.* GONZÁLEZ JURADO, José Antonio (dir.); NUVIALA NUVIALA, Alberto (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad Pablo de Olavide (Sevilla), 2012.
94. BARANDIARÁN ITURRIAGA, Miren Sorkunde. *La satisfacción de los usuarios de bibliotecas y polideportivos municipales: desarrollo de un modelo para la medición de los factores implicados*. SETIEN SANTA MARÍA, Mª Luisa (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad de Deusto (País Vasco), 1999.
95. MORALES SÁNCHEZ, Verónica. *Evaluación psicosocial de la calidad en los Servicios Municipales Deportivos: aportaciones desde el análisis de la variabilidad*. HERNÁNDEZ MENDO, Antonio (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad de Málaga (Andalucía), 2003.
96. TOLEDO CHEMES, Pedro. *Análisis de la satisfacción de los clientes externos del complejo deportivo municipal "Las Rehoyas" en las Palmas de Gran Canaria*. OLMEDILLA ZAFRA, Aurelio (dir.). Tesis de máster inédita. Universidad Católica San Antonio de Murcia, 2009.
97. SICILIA CAMACHO, Álvaro … [et al.]. Perfiles motivacionales de los usuarios en centros deportivos municipales. *Anales de psicología* [en línea], junio 2009, vol. 25, nº 1, p. 160-168 [consulta: abril 2013]. <http://www.um.es/analesps/v25/v25_1/18-25_1.pdf>. ISSN (version Web) 1695-2294.
98. TRIADÓ, Xavier M; APARICIO, Pilar; RIMBAU, Eva. Identification of factors of customer satisfaction in municipal sport centres [sic] in Barcelona: some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-journal of sport marketing* [en linea], October 1999, vol. 3, nº 4 [consulta: abril 2013]. <http://pandora.nla.gov.au/nph-wb/19991031130000/http://www.cjsm.com/Current.htm>. ISSN 1327-6816.
99. DORADO SUÁREZ, Alberto. *Análisis de la satisfacción de los usuarios: hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla La Mancha, 2006. 523p. (Tesis; 4). ISBN 84-609-9943-2.
100. VILA PÉREZ, Irene; SÁNCHEZ GOMBAU, María Carmen; MANASSERO MAS, María Antonia. Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de*

Psicología del Ejercicio y el Deporte [en línea], 2009, vol. 4, nº 1, p. 59-74 [consulta: abril 2013]. <http://www.webs.ulpgc.es/riped/docs/20090104.pdf>. ISSN 1886-8576.

101. GARRIDO GUZMÁN, María Encarnación. *Padres: rol en las Escuelas Deportivas Municipales: Sevilla* [en línea]. ROMERO GRANADOS, Santiago (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad de Sevilla, 2008 [consulta: febrero 2013]. <http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/887/K_Tesis-PROV17.pdf>.
102. GARRIDO GUZMÁN, María Encarnación … [et al.]. Validación de un cuestionario para el análisis del comportamiento y actuación de los padres y madres en el deporte (ACAPMD). *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación* [en línea], 2010, nº 18, p. 71-76 [consulta: abril 2013]. <http://www.retos.org/numero_18/RETOS18-14.pdf>.
103. GARCÍA FERRANDO, Manuel; LLOPIS GOIG, Ramón. *Op. Cit*, p. 148-151.
104. ESPAÑA. *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales*. Información recogida del Art. 162.
105. MUÑOZ, Marta; DÍAZ, Begoña. El gasto en deporte municipal vuelve a registrar un aumento: 9%. *Deportistas* [en línea], abril-mayo 2013, nº 51, p. 6-8. ISSN 1885-1053.
106. GARCÍA-UNANUE, Jorge; GALLARDO, Leonor; FELIPE, José Luis. La factura deportiva: diseño e implantación de un modelo de cálculo de costes para los Servicios Deportivos Municipales. *Estudios de Economía Aplicada* [en línea], 2012, vol. 30, nº 2, p. 599-618 [consulta: febrero 2013]. <http://www.redalyc.org/pdf/301/30124481011.pdf>. ISSN (versión impresa) 1133-3197.
107. **EXPLICACIÓN**: En el ámbito gestor, la metodología fundamental que se ha venido empleando para calcular el nivel de autofinanciación en el Área Deportiva Municipal ha sido la siguiente: (capítulo 3 + capítulo 5 de ingresos) * 100 / (capítulo 1 + capítulo 2 de gastos) = % de Autofinanciación. Algunos estudios recientes que pueden servir de referencia con cálculos siguiendo esta metodología son los siguientes: **1.)** MARTÍNEZ DE ALDAMA ORTÚZAR, Inmaculada. *Op Cit*, p. 247-248. **2.)** GALLARDO GUERRERO, Leonor. *Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha: indicadores económicos y de gestión* [en línea], p. 157 y 198. **3.)** ARBOLEDAS, Daniel; PUIG, Núria. Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña = Comparative analysis of municipal sports services of Andalusia and Catalonia. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte = International Journal of Sport Science* [en línea], julio 2012, año VIII, vol. VIII, nº 29, 223-244 [consulta: marzo 2013]. <http://www.cafyd.com/REVISTA/02903.pdf>. ISSN 1885-3137. **4.)** VIÑAS, Jordi; PÉREZ (coord.), Marta (coord.). *Els Ajuntaments i l'esport a les comarques gironines* [en línea]. [Barcelona: Observatori Català de l'Esport], 2011, p. 31-36 [consulta: abril 2013]. <http://www.observatoridelesport.cat/pdf/llibre_ajuntaments_esport_Girona.pdf>. ISBN: 978-84-694-2940-2.
108. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Itinerarios Educativos de Práctica Física en el Sistema deportivo Local Educativo de la ciudad de Corella (Navarra. España) = Educational Pathways to Playing Sport at Educational Local Sport System of the city of Corella (Navarre. Spain) = Utbildningsvägar i fysisk praktik i det lokala*

systemet för idrottsutbildning i staden Corella (Navarre. Spanien). [Madrid]: Bubok Publishing, D.L. 2010. XIII, p. 711-712. Tesis doctoral. ISBN 978-84-9916-852-4.

109. MONTSERRAT REVILLO, Susana. La gestión indirecta de las piscinas cubiertas en la Administración Pública Local: análisis comparativo de la oferta en Cataluña [en línea]. CAMPS I POVILL, Andreu (dir.). Tesis doctoral inédita. Lleida, 2006, p. 414-428. <http://www.tdx.cat/handle/10803/51617>.
110. **EXPLICACIÓN**: Un ejemplo de proceso metodológico de elaboración y posterior resultado de un Plan Deportivo Municipal en el Ayuntamiento de Corella (Navarra), incluyendo también referencias a otros documentos de planificación semejantes a nivel internacional, puede consultarse en: MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Gestión deportiva municipal: metodología de un Plan Rector de Deportes = Municipal sport management: a methodology of a Framework Plan for Sport.* [Almería]: Círculo Rojo, 2012. 238p. ISBN 978-84-9030-196-8.
111. **EXPLICACIÓN:** Algunos ejemplos de modos de calidad relacionados con los estándares ISO 9001 y EFQM que han sido aplicados al Área Deportiva Municipal en España pueden consultarse en las siguientes referencias documentales: **1.)** MARQUÉS MOLÍAS, Luis. *La implantación de la gestión de la calidad total en un Patronato Municipal de Deportes: utilización del modelo E.F.Q.M de Excelencia Empresarial para el sector público: el caso del Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Huesca* [CD-ROM]. BONÉ PUEYO, Alfredo (dir.). [Zaragoza: Universidad de Zaragoza], D.L. 2007. 373p. Tesis doctoral (fecha de lectura 2002). ISBN 978-84-7733-880-2. **2.)** DORADO SUÁREZ, Alberto. *Análisis de la satisfacción de los usuarios: hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla La Mancha, 2006. 523p. (Tesis; 4). ISBN 84-609-9943-2. **3.)** ARA AVELLANA, Javier. Elaboración e implantación de la norma ISO 9001:2000 y su aplicación a la gestión administrativa en el Patronato Municipal de Deportes de Huesca. DÍAZ ARA, Rafael Carmelo (dir.); CUCHI OTERINO, José Antonio (dir.). Proyecto fin de carrera de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza, 2003. **4.)** MARTÍNEZ MORENO, Alfonso. Diagnóstico de excelencia en la gestión de los servicios deportivos municipales: modelo EFQM. DÍAZ SUÁREAS, Arturo (dir.). Tesis doctoral inédita. Universidad de Murcia, 2010.
112. BLÁZQUEZ MANZANO, Alberto; FEU MOLINA, Sebastián. Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva = Coding system for the analysis of quality markers of service cards in sport. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte = International Journal of Sport Sciences* [en línea], abril 2010, año VI, vol. VI, p. 112-127. <http://www.cafyd.com/REVISTA/01902.pdf>. ISSN 1885-3137.
113. **EXPLICACIÓN**: Dos referencias documentales que indican el carácter promotor del Ayuntamiento de Pamplona en las distintas modalidades del juego de pelota desde 1777 pueden ser las siguientes: **1.)** DEL CAMPO, Luis. Siglo XVIII: el juego de pelota en Pamplona. *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra* [en línea], 1988, nº 52, p. 575-600 [consulta: 1 abril 2013]. <http://www.vianayborgia.es/bibliotecaPDFs/CUET-0052-0000-0575-0600.pdf>. ISSN 0590-1871. **2.)** OLLAQUINDIA AGUIRRE, Ricardo. El juego de la pelota en Navarra: estudio histórico-literario. *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra* [en línea], 1982, nº 39, p. 67-230 [consulta: 1 abril 2013]. <

http://www.vianayborgia.es/bibliotecaPDFs/CUET-0039-0000-0067-0230.pdf>. ISSN 0590-1871.

114. OLLAQUINDIA AGUIRRE, Ricardo. El juego de la pelota en Navarra: estudio histórico-literario. *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra* [en línea], 1982, nº 39, p. 67-230 [consulta: 1 abril 2013]. < http://www.vianayborgia.es/bibliotecaPDFs/CUET-0039-0000-0067-0230.pdf>. ISSN 0590-1871.
115. *AYUNTAMIENTO DE CORELLA: Escuelas y Cursos* [en línea]. Corella (Navarra): Ayuntamiento de Corella, cop. 2013 [consulta: 1 abril 2013]. < http://www.corella.es/deporte-escuelasycursos>.
116. PUIG, Núria (dir.); VIÑAS, Jordi (dir.). *Els Ajuntaments i l'Esport a Catalunya: informe final: província de Barcelona* [en línea]. Barcelona: Diputació Barcelona, 2010 [consulta: 5 abril 2013]. < http://www.diba.cat>.
117. *ENCUESTA de presupuestos familiares: base 2006: gasto anual de los hogares: resultados por CCAA: censo 2011* [en línea]. Madrid: INE, cop. 2013 [consulta: 22 de julio de 2013]. <http://www.ine.es>.

DISEÑO Y PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROYECTO MULTIDEPORTE EN EL AYUNTAMIENTO DE PETRER (ALICANTE, ESPAÑA)

DESIGN E POSTA EM PRÁTICA DO PROJETO MULTIDESPORTO NO MUNICÍPIO DE PETRER (ALICANTE, ESPANHA)

Luis Alted Martí
Técnico Deportivo Municipal del Ayuntamiento de Petrer (Alicante. España)
Licenciado en Educación Física
Correo electrónico: deportes@petrer.es

0. GLOSARIO .

AYUNTAMIENTO. Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio(1).

DEPORTE. Ejercicio físico: a) donde se dan simultáneamente movimientos reflejos, automáticos e intencionales, b) realizados en cualquier espacio deportivo, c) durante el tiempo libre (salvo en deportistas profesionales), d) denominado así por convención cultural generalizada en un determinado territorio (mundial, nacional, regional o local), e) donde su practicante lo disocia subjetivamente de las obligaciones cotidianas de tipo laboral, escolar y/o domésticas (salvo en deportistas profesionales), y f) le atribuye objetiva o subjetivamente una significativa duración y/o intensidad(2).

DEPORTE ESCOLAR. Todas aquellas actividades que, de forma organizada, se celebran fuera del programa de la asignatura de Educación Física en los centros escolares, clubes, asociaciones, etcétera y en las que participan estudiantes en edad escolar(3).

ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA. Entrenamiento orientado hacia un tipo de **deporte** determinado para alcanzar las posibilidades individuales de alta prestación en un deporte(4).

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Conjunto de acciones y efectos de planificar y comunicar situaciones de Intervención Deportiva por parte del **Ayuntamiento**(5).

INICIACIÓN DEPORTIVA. Periodo en el que el niño empieza a practicar uno o varios **deportes**. Se trata de un proceso de aprendizaje de actividades deportivas regladas, que suele realizarse con personas en edad escolar(6).

1. MARCO REFERENCIAL PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO .

1.1. Marco histórico

Tradicionalmente, el Ayuntamiento de Petrer (municipio de 35.000 habitantes) se ha caracterizado por gestionar y coordinar el potente tejido deportivo federado que existía (y existe) en todas las categorías, edades y deportes mayoritarios. Además, a mediados de la década de los años 80 el Ayuntamiento empezó a intervenir y destinar recursos en el deporte escolar (dentro del programa de "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"* del que hablaré más adelante), lo que llevó, sin mala intención, a monopolizar la oferta deportiva en la disciplina de fútbol-sala, bien por razones de inexistencia de otras instalaciones específicas en los centros docentes (pistas descubiertas con porterías y canastas era el denominador común de todos los centros) o

bien por la gran aceptación de este deporte por parte tanto de alumnos como de las asociaciones de madres y padres vinculadas a dichos centros docentes.
El año 1984, momento en el que se cubre en el Ayuntamiento un puesto de trabajo de "Director de Instalaciones Deportivas", marca el inicio de una etapa diseñada, año escolar tras otro, sobre un sistema de competición basado en la participación de los centros docentes en una liga regular por categorías desde los cursos de 3º a 8º de E.G.B. (antigua Educación General Básica, lo que correspondería a las edades entre 8 y 14 años), o lo que equivale hoy en día a: de 3º de Educación Primaria a 2º de la E.S.O. (Educación Secundaria Obligatoria). La composición de los equipos era predominantemente masculina (en escasas ocasiones mixta) y, además, todos los años finalizaba el curso escolar con unas "Doce Horas Deportivas de Fútbol Sala" que era la actividad estrella del año escolar. Los premios (trofeos y medallas) que se entregaban al final del curso a los primeros clasificados de la liga regular cobraban una importancia absoluta bajo este formato.
Las instalaciones donde se practicaba (y se sigue practicando) este deporte escolar eran las propias de los centros docentes, es decir, pistas polivalentes descubiertas y con diferentes pavimentos de exterior según cada centro, además de, en el mejor de los casos, algún gimnasio de dimensiones reducidas. Rara vez, dada la imposibilidad de usar estos centros, los partidos de competición se disputaban en alguna de las instalaciones deportivas municipales (propias del Ayuntamiento), ya que por aquel entonces eran muy pocas las construidas. En este sentido, ya existió durante toda esta época un aprovechamiento total de las instalaciones deportivas más allá del horario lectivo (las propias de los centros escolares y las propias del Ayuntamiento).
Entre los años 1998-2002 ocurre un fenómeno crucial que desencadena el cambio de modelo de gestión del deporte escolar. Dicho fenómeno es la consolidación, como funcionarios de carrera fijos, de los puestos de maestros de Educación Física en los centros docentes de Educación Primaria de Petrer, muchos de ellos además residentes en el mismo municipio. La sensibilidad por la promoción del deporte mostrada por este colectivo y su implicación voluntariosa ha permitido enormemente al Ayuntamiento avanzar hacia un modelo más transversal de gestión del deporte escolar, alejado de la especialización deportiva precoz de sus inicios. Poco a poco y a través de diferentes canales, estos maestros han ido demandando al Ayuntamiento (Concejalía de Educación primero, y de Deportes después) una mayor variedad en la oferta deportiva y profesionalización de los encargados de los equipos, con lo que se pone fin al legado de padres y hermanos mayores voluntariosos que dirigían los equipos durante los partidos de competición, a pesar de no tener formación. Sus demandas estaban en consonancia, además, con las directrices del órgano autonómico que convocaba año tras año los ya comentados *"Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"*.

1.2. Marco legal y normativo

El municipio ostenta una competencia amplia en materia de deporte, que viene amparada por un marco legislativo que incluye la Constitución Española[7], los Estatutos de Autonomía y las leyes sectoriales correspondientes.
La *Constitución Española de 1978* establece en su artículo 43.3. que "*los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio*". Y el Estatuto de Autonomía de la *Comunitat Valenciana*[8] – región autonómica, donde una de sus provincias es Alicante-,

en su artículo 49.28, señala que "e*l deporte es competencia exclusiva de la Generalitat Valenciana"*[9], departamento administrativo que organiza la prestación de los servicios públicos en materia deportiva a través de la *Conselleria* de Educación, Cultura y Deporte[10]. Dentro de esta *Conselleria*, la entidad que desarrolla la política deportiva es el *Consell Valencià de l'Esport*[11].
Del marco jurídico anterior, se constituyen tres niveles territoriales que intervienen en el fomento del deporte en el estado español (**Véase Tabla 1**):

ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL	DEPARTAMENTOS FUNCIONALES	ORGANISMOS DEPENDIENTES
Administración General del Estado	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Consejo Superior de Deportes
Administración Autonómica (en nuestro caso, la *Generalitat Valenciana*)	*Conselleria* de Educación, Cultura y Deporte	*Consell Valencià de l'Esport*
Administración Local (en nuestro caso, Ayuntamiento de Petrer)	Diputaciones Provinciales, Mancomunidades y Ayuntamientos	Concejalía de Deportes

Tabla 1. Estructura de la Administración Pública en España. **Fuente:** elaboración propia[12]

En cuanto a la legislación sectorial, la *Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana*, tiene como objetivo promocionar, coordinar y regular el deporte y la actividad física en el ámbito de las competencias de la *Generalitat*. Se recoge en el apartado 6 de su artículo 2, como principio rector de la Administración Pública, "*el reconocimiento de la práctica deportiva como factor esencial para el cuidado de la salud, para el aumento de la calidad de vida y del bienestar social, para el desarrollo integral de la persona y para el rendimiento de beneficios de salud a todas la edades mediante las actividades físicas oportunas*". Asimismo, en el apartado 7 de dicha ley se reivindica el "*reconocimiento del deporte y la actividad física como valor educativo que contribuye a la formación integral de niños y jóvenes*". Además, entre las líneas generales de actuación de la Generalitat recogidas en el artículo 3, está la de "*implantar y desarrollar programas deportivos en la edad escolar, con especial atención al desarrollo de actividades extraescolares de carácter recreativo o competitivo en los centros docentes, como garantía y medio de la formación integral de los jóvenes*". En este sentido, se hace una mención expresa en el artículo 31 a los "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"* como un "*conjunto de competiciones y actividades de carácter deportivo, de convocatoria anual, dirigidas a la población en edad escolar, en atención a su diversidad y abierta a la participación de todo tipo de entidades y centros docentes*".
Con la intención de cumplir con las líneas anteriormente mencionadas, la Generalitat publica anualmente una convocatoria[13] de "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"*, como campaña de promoción de deporte escolar, en la que pueden participar entidades (centros docentes, clubes deportivos u otras asociaciones legalmente constituidas) a través de la inscripción en su correspondiente Ayuntamiento

y en dos niveles diferentes de competición: promoción o iniciación al rendimiento. En la organización de los "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"* colaboran los Ayuntamientos y Federaciones Deportivas dentro de sus respectivos ámbitos de actuación y competencias[(14)]. La introducción de una o varias modalidades deportivas en la organización de la fase municipal de estos "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"(JECV)* no tiene en ningún caso carácter normativo por parte de la *Conselleria* convocante, es decir, cada Ayuntamiento tiene autonomía propia para organizar dicha actividad respetando siempre las bases generales señaladas en la convocatoria citada anteriormente. La particularidad reside en que el organizador/promotor de la fase municipal tiene la obligación de presentar, durante el mes de septiembre (de cada año escolar), un proyecto deportivo que explique la organización que se pretende llevar a cabo.

La actividad denominada "Multideporte" queda contemplada en las diferentes disposiciones (órdenes o resoluciones) publicadas en el *Diario Oficial de la Comunitat Valenciana* (DOCV) desde la convocatoria 2000-2001. Esta fecha además coincide con el punto de inflexión en el que el Ayuntamiento empieza a retocar su política de deporte escolar. En la tabla siguiente (**Tabla 2**) puede observarse también cómo la modalidad "Multideporte" no estaba contemplada en la categoría Pre-benjamín (la categoría más pequeña de entre 6 a 8 años), dejando, por lo tanto, a la voluntariedad de cada Ayuntamiento (fase municipal) su organización en categorías Benjamín (de 8 a 10 años) y Alevín (de 10 a 12 años).

EDICIÓN JECV		**CATEGORÍAS**			**CONVOCATORIA (Publicación en el D.O.C.V.)**	**Tipo de disposición**
		PRE BENJAMIN	**BENJAMIN**	**ALEVIN**		
XVIII	1999 – 2000	**No existe**	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 3562, 17-08-1999	ORDEN de 22 de julio de 1999
XIX	2000 – 2001	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 3841, 21-09-2000	ORDEN de 31de julio de 2000
XX	2001 – 2002	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 4110, 19-10-2001	ORDEN de 27 de julio de 2001
XXI	2002 – 2003	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 4322, 27-08-2002	ORDEN de 29 de julio de 2002
XXII	2003 – 2004	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 4576, 29-08-2003	ORDEN de 29 de julio de 2003
XXIII	2004 – 2005	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 4856, 05-10-2004	ORDEN de 1 de septiembre de 2004
XXIV	2005 – 2006	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 5070, 12-08-2005	ORDEN de 26 de julio de 2005
XXV	2006 – 2007	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOGV nº 5340, 06-09-2006	ORDEN de 24 de julio de 2006
XXVI	2007 - 2008	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOCV nº 5573, 08-08-2007	Resolución de 9 de julio de 2007
XXVII	2008 - 2009	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial		DOCV nº5818, 31-07-2008	Resolución de 15 de julio de 2008

XXVIII	2009 - 2010	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial	DOCV nº 6066, 28-07-2009	Resolución de 21de julio de 2009
XXIX	2010 - 2011	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial	DOCV nº 6319, 27-07-2010	Resolución de 5 de julio de 2010
XXX	2011 - 2012	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial	DOCV nº 6583, 09-08-2011	Resolución de 12 de julio de 2011
XXXI	2012 - 2013	Obligatoria Local	Voluntaria hasta Provincial	DOCV nº 6853, 03-09-2012	Resolución de 12 de julio de 2012

Tabla 2. Evolución normativa de la actividad "Multideporte". **Fuente:** elaboración propia.

Estas disposiciones entienden el *Multideporte* como una modalidad deportiva adaptada que, atendiendo a las características especiales del desarrollo evolutivo de los niños y niñas en edades tempranas, se basa en la práctica de varios deportes con carácter individual y colectivo, adecuando las normas y características de juego a las necesidades de las edades, con el objeto de evitar una especialización deportiva precoz. Es decir, se trata de una disciplina adaptada que surge de la agrupación de diferentes modalidades deportivas, bajo el seno de una misma competición y creada con el objeto de facilitar la iniciación polideportiva de los deportistas en edad escolar. Así la entiende también nuestra Concejalía de Deportes en el proyecto que viene desarrollando. Otros autores especializados emplean un concepto similar: "*multiactividad física*", con el que, dentro de la Planificación Deportiva Municipal, el Ayuntamiento trata de conseguir que los ciudadanos practiquen varios tipos de ejercicio físico a través de cualquier oferta deportiva del municipio, especialmente durante la escolarización obligatoria[(15)].

1.3. Marco teórico y práctico

Podríamos tomar como ejemplo las numerosas publicaciones destacadas en la bibliografía deportiva española para plasmar documentalmente el proyecto que pretendemos llevar a cabo. También los proyectos deportivos que muchos municipios en España, sensibilizados con la política del deporte escolar, están llevando a cabo. Pero finalmente hemos tomado como referencia teórico-práctica el ***Proyecto marco nacional de la actividad física y el deporte en edad escolar***[(16)] elaborado por el Consejo Superior de Deportes**,** fundamentalmente porque propone las mismas etapas de evolución deportiva que nuestra filosofía de trabajo pretende (en consonancia con las etapas y ciclos educativos). Dentro de este marco general, también pretendemos aplicar los principios generales del ***Plan Integral para la Actividad Física y del Deporte***[(17),] elaborado también por el anterior organismo estatal, por el que las instituciones públicas deben "*garantizar al conjunto de la población española el acceso universal a la práctica deportiva de calidad, ayudando así a combatir el elevado sedentarismo y obesidad y a promover hábitos de vida activos y saludables*".

Este proyecto se viene desarrollando en Petrer desde hace diez años, si bien los últimos cinco hemos organizado la actividad desde un enfoque que va más allá de las jornadas de competición o encuentros deportivos celebrados los fines de semana (como ocurría los primeros años). Ahora entramos en la esencia de la actividad desde que se enseña hasta que se intenta poner en práctica lo aprendido dentro de un contexto competitivo

moderado. Dentro de la deseable planificación deportiva municipal, considero que este es un proyecto ambicioso y mejorable, y a continuación paso a explicarlo en mayor detalle.

2. NECESIDADES DEPORTIVAS QUE SATISFACE EL PROYECTO

De los tres marcos de referencia citados en el punto anterior, el marco histórico nos da como resultado un diagnóstico inicial de la situación de partida y de sus carencias. El marco legislativo nos obliga a trabajar por la promoción de la actividad física y del deporte para el segmento poblacional en edad escolar. Y por último, el marco teórico-práctico nos determina unas expectativas de mejora deseables sobre la situación inicial. Ante este escenario, la Concejalía de Deportes se planteó los siguientes objetivos (**Véase Tabla 3**):

OBJETIVOS	TIPO DE NECESIDADES QUE SATISFACE	ÁMBITO DE INCIDENCIA
1. Ampliar la oferta de deporte escolar	Favorece la diversidad de prácticas e intereses de los participantes, motivando el respeto por los intereses de los otros.	… sobre los participantes
2. Evitar/retrasar la especialización deportiva precoz	Garantiza la experiencia deportiva en, al menos, cinco deportes colectivos y la adquisición de un amplio bagaje motor beneficioso para una formación integral.	… sobre los participantes
3. Ayudar a la orientación deportiva	Aumenta las posibilidades de opción y elección posterior hacia la modalidad que más se adecue a las posibilidades e intereses físicos o personales.	… sobre los participantes
4. Complementar la asignatura de Educación Física	Aumenta la dosis semanal de ejercicio físico de los participantes mientras se aprenden nuevos deportes y se experimentan contextos de competición (moderada) con reglamentos adaptados a las características de los alumnos (categorías mixtas, eliminación de sesgos sexistas, etcétera).	… sobre los participantes
5. Reforzar las relaciones entre los centros docentes	Establece un sistema rotatorio de jornadas deportivas en forma de concentraciones en cada centro docente, de forma que no sólo se benefician los más dotados en equipamiento deportivo y se favorecen las relaciones entre el profesorado.	… sobre los centros docentes
6. Optimizar el uso de instalaciones deportivas	Aprovechar la disponibilidad de las instalaciones deportivas de los centros docentes más allá del horario lectivo y descongestiona así el uso de instalaciones deportivas municipales.	… sobre la gestión deportiva municipal

7. Profesionalizar el sector de la actividad física y del deporte	Promueve la contratación laboral de personal técnico cualificado mediante monitores deportivos titulados y sirve de ejemplo para otras asociaciones locales	… sobre la gestión deportiva municipal

Tabla 3. Objetivos y necesidades que satisface el proyecto *Multideporte*. **Fuente:** elaboración propia.

La Educación Física como asignatura obligatoria en todos los currículos nacionales de Educación Primaria y Secundaria de Europa se percibe en general como menos importante que otras. Este dato, que nos debe hacer reflexionar, lo pone de manifiesto un reciente estudio de la Comisión Europea[18] en el que, además, España queda a la cola en cuanto a proporción de tiempo dedicado anualmente a la Educación Física. Por ello también con este proyecto queremos contribuir a aumentar el tiempo de ejercicio físico de los más jóvenes, frente a otro tipo de actividades de ocio más estáticas en la era tecnológica en la que vivimos. Si consiguiéramos tan sólo crear el hábito deportivo (para toda la vida) en cada uno de los participantes en el proyecto (desde el punto de vista cultural, de arraigo), este Ayuntamiento estaría profundamente satisfecho con su proyecto, si bien entendemos que para conseguir esta meta hacen falta otros factores a favor como por ejemplo el entorno familiar, entre otros.

En cualquier caso, la puesta en marcha de cualquier proyecto deportivo debería tener en cuenta también los potenciales obstáculos que se pueden presentar por parte de todos los agentes intervinientes en el desarrollo del mismo. Con carácter estratégico, este Ayuntamiento vislumbró, entre otros, los que a continuación relaciono:

- Oposición de las estructuras hegemónicas del deporte escolar (principalmente Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos de los centros docentes)
- Falta de concienciación social y de promoción. Los medios de comunicación nacionales, territoriales o locales poco han ayudado a promocionar todo aquello diferente al deporte mayoritario en España: el fútbol.
- Falta de formación del profesorado y especialmente de los monitores/técnicos. Entender como necesaria una iniciación deportiva transversal y polideportiva promovida desde las Administraciones Públicas requiere una convicción total, ya que muchos técnicos, incluso titulados, pretenden enseñar a sus alumnos como ellos fueron enseñados hace diez, veinte o treinta años.
- Falta de recursos económicos tanto para la contratación de monitores cualificados como para la compra de material específico, ya que todo proyecto lleva asociado un presupuesto que, hasta la fecha de puesta en marcha del proyecto *Multideporte*, no se había entendido como necesario.

3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y DE SU PUESTA EN PRÁCTICA .

3.1. Agentes intervinientes

En el contexto de este Proyecto intervienen distintas personas y entidades con peculiares roles deportivos (**Véase Tabla 4**) [(19)]:

INSTITUCIÓN	ROL DEPORTIVO
CONSELLERIA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, a través del *Consell Valencià de l'Esport*	**Convoca** los *Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana* (publicación anual en el DOCV)
AYUNTAMIENTO DE PETRER, a través de la Concejalía de Deportes	**Lidera, promueve y coordina técnicamente** el proyecto *Multideporte* en el municipio
GRUPO DE TRABAJO "Juegos Deportivos Municipales"	**Colabora** en el desarrollo del proyecto y lo **evalúa**
ESCOLA ESPORT (asociación privada sin ánimo de lucro), a través de su Coordinador Técnico y sus monitores	**Ejecuta** el proyecto según las directrices preestablecidas (contratación de monitores, contenidos, etc.)
FEDERACIÓN DE A.M.P.A.'S "PACO MOLLÁ", en representación de las A.M.P.A.'s de cada centro docente	**Colabora** en la gestión de uso de los centros docentes y en el procedimiento de pago
CLUBES DEPORTIVOS LOCALES, de las modalidades deportivas incluidas en el Multideporte	**Colaboran** realizando los arbitrajes de las jornadas deportivas
CENTROS DOCENTES, a través de la inscripción de sus alumnos en el proyecto	**Participan** en el proyecto y **se benefician** de sus bondades

Tabla 4. Distribución de roles deportivos entre las distintas entidades participantes en el Proyecto. **Fuente:** elaboración propia.

La coordinación de toda la organización técnica del proyecto corre a cargo de la Concejalía de Deportes, a través de su técnico municipal de deportes, y con la colaboración del Grupo de Trabajo (técnico) "Juegos Deportivos Municipales" [(20)]. En el apartado "3.4. Temporalización" de este texto se puede observar de forma esquemática el orden cronológico de las gestiones y tareas llevadas a cabo para dicha coordinación.

3.2. Público objetivo.

Este proyecto se dirige a los alumnos matriculados en cursos comprendidos de 1º a 6º de Educación Primaria en centros públicos o concertados de Petrer, que se

corresponden con las categorías Pre-Benjamín, Benjamín y Alevín de la normativa convocante mencionada anteriormente (**Véase Tabla 5**):

ETAPA ACADÉMICA	**Educación Primaria Obligatoria**					
CICLO ACADÉMICO	1er Ciclo Primaria		2º Ciclo Primaria		3er Ciclo Primaria	
CURSO	1º	2º	3º	4º	5º	6º
EDAD	6-7 años	7-8 años	8-9 años	9-10 años	10-11 años	11-12 años
CATEGORÍA	PREBENJAMÍN		BENJAMÍN		ALEVÍN	
ETAPA DEPORTIVA	Experimentación		Descubrimiento		Instauración	

Tabla 5. Características del público objetivo. **Fuente:** elaboración propia.

Para garantizar una mayor continuidad temporal de la oferta deportiva proporcionada por el proyecto, sería deseable ampliar esta oferta en las franjas de edad inferiores (etapa educativa de Educación Infantil, de 3 a 5 años) y superiores (etapa educativa de Educación Secundaria Obligatoria de 13 a 17 años). Este deseo además se justifica con los datos que muestra el reciente estudio "*Hábitos Deportivos de la Población Escolar en España*" [(21)] que señala cómo el tránsito de una etapa educativa a otra (de Primaria a Secundaria, de los 12 a los 13 años) se considera uno de los momentos críticos para el abandono deportivo. A pesar de esta evidencia, el proyecto *Multideporte* de momento pretende consolidarse en este segmento de población escolar antes de ampliar su contenido a las edades inferiores y superiores mencionadas.

3.3. Contenidos

Hemos fundamentado la selección de contenidos principalmente en tres criterios: 1) el material e instalaciones ya disponibles en los centros docentes, 2) las características intrínsecas de las actividades que hacen posible un trabajo común de contenidos, y 3) la posibilidad de especialización deportiva posterior a través de la afiliación a un club deportivo local. Puede visibilizarse esta selección en la **Tabla 6**.

De esta manera, el proyecto se inició con las siguientes modalidades de deportes colectivos: fútbol-sala, balonmano, basket, *raspall* (deportes de invasión), voley (deporte de cancha dividida) [(22)] y cross (deporte individual).

CONTENIDO	Equipamiento y material en centros de primaria	Dificultad técnico-táctica	Posibilidad de especialización posterior
MINI-BALONMANO	SI	INVASIÓN	Club Balonmano Petrer
MINI-BALONCESTO			Club Baloncesto Petrer
MINI-FÚTBOLSALA			Club Fútbol-Sala Petrer
MINI-RASPALL			Club Pilota Valenciana Petrer
MINI-VOLEIBOL		CANCHA DIVIDIDA	Club Santo Domingo Voleibol Petrer
MINI-CROSS		INDIVIDUAL	Club Atletismo Petrer

Tabla 6. Principales criterios para la selección de contenidos. **Fuente:** elaboración propia.

Recordamos la propia definición de *Multideporte* comentada en el punto 1.2. de este texto, según la cual se han de adecuar las normas y características de juego a las necesidades de las edades, con el objeto de evitar una especialización deportiva precoz", a continuación se detallan algunas adaptaciones reglamentarias tenidas en cuenta tanto para el desarrollo de las sesiones como de las jornadas de competición (**Véase Tabla 7**):

En cuanto a las **NORMAS DE JUEGO**	FACILITACIÓN TÁCTICA	- Disminución del nº jugadores - Adaptación del espacio de juego
	FACILITACIÓN TÉCNICA	- Adaptación de implementos - Desplazamiento con el móvil (pasos, dobles)
	FACILITACIÓN BIOLÓGICA	- Duración del juego (total y parcial, descansos)
En cuanto a las **NORMAS DISCIPLINARIAS**	FACILITACIÓN TÁCTICA	- Reglas de cambios (todos juegan) - Tiempo de juego por jugador
	FACILITACIÓN TÉCNICA	- Relación, contacto con el contrario
	FACILITACIÓN PRÁCTICA	- Fomentar el "fair play"
En cuanto a las **NORMAS DE COMPETICIÓN**	COMPETICIÓN EQUITATIVA	- Mismas posibilidades de éxito para todos - Sistemas de puntuación.
	COMPETICIÓN PROPORCIONADA	- Fórmula de organización adecuada - Obtención de victorias parciales
	COMPETICIÓN MOTIVANTE	- Evitando la frustración

Tabla 7. Principales adaptaciones reglamentarias. **Fuente:** elaboración propia.

Como reglas comunes que se aplicarán a todas estas modalidades seleccionadas, podemos resumir las siguientes:

- Sustituciones “pasarela” o por puntos.
- Defensas individuales a todo el campo.
- Sancionar el contacto con el contrario.
- Primar acciones ofensivas.
- Eliminar el “juego parado” (saque de centro, penaltis y tiros libres).
- Resultados parciales por cuartos para evitar diferencias significativas (3º a 6º, puesto que en Pre-Benjamines no existen ni tanteos ni resultados).

En cuanto a la metodología de enseñanza, teniendo en cuenta los modelos didácticos de enseñanza de los deportes colectivos, este proyecto pretende transmitir a los monitores destinados a cada centro docente/grupo de trabajo, la importancia de utilizar modelos horizontales basados en la comprensión y en las situaciones reales de juego. Para ello se les facilitará abundantes referencias documentales, entre ellas la documentación del curso específico de *Multideporte* convocado por el C.E.F.I.R.E[(23)] más cercano a Petrer, en el año 2004.

3.4. Temporalización

Los contenidos que se desarrollan en el programa se pueden dividir en dos momentos temporales dentro de un año escolar: 1) las sesiones ordinarias (o sesiones de aprendizaje), y 2) las sesiones extraordinarias (o de puesta en práctica de los contenidos aprendidos en un contexto de competición más o menos simulado).
Las sesiones ordinarias se celebran de lunes a viernes en los horarios que cada centro docente establezca según sus características (convivencia con comedores escolares, otras actividades culturales, etc) y que normalmente son de 12:00 a 13:00 h. o de 17:00 a 18:00 h. y con una frecuencia de asistencia semanal de 2 horas/semana/grupo durante aproximadamente 30 semanas (del 1 de octubre al 30 de mayo del año siguiente). Cada sesión de trabajo, con una hora de duración, mantiene la estructura (flexible) que muestra la siguiente tabla:

TIEMPO DE LOS CONTENIDOS CADA SESIÓN SEMANAL	**Sesión 1ª**	**Sesión 2ª**
Recepción alumnos y animación / calentamiento	10 minutos	
Habilidades básicas, esquema corporal, lateralidad	20 minutos	-----
Juegos de invasión y de cancha dividida	25 minutos	15 minutos
Partidillo y correcciones reglamentarias (del deporte previsto)	-----	30 minutos
Vuelta a la calma y comentarios	5 minutos	-----
Total tiempo sesión	**1 hora / sesión**	

Tabla 8. Estructura temporal de cada sesión de trabajo durante las diferentes semanas. **Fuente:** elaboración propia.

De las treinta semanas que componen el proyecto (según calendario de días festivos nacionales, autonómicos o locales, suele haber entre 27 y 30 semanas de actividad por curso/año escolar), la distribución de los contenidos queda como sigue en la tabla 9. Hemos de aclarar que, dado que el fútbol-sala suele ser la modalidad más atractiva, lo ubicamos al final del curso escolar.

MINI BALONMANO	MINIVOLEY	MINIRASPALL	MINIBASKET	MINI FÚTBOL-SALA
En todas las modalidades deportivas, los monitores seguirán la misma temporalización de contenidos: - El calentamiento - Juegos de psicomotricidad - Juegos de contacto corporal - Juegos de invasión con y sin balón - Adaptaciones reglamentarias: facilitación técnica, táctica y biológica - Aprendizaje del reglamento de cada modalidad - Aprendizaje de las sustituciones y el tiempo de juego por jugador - Situaciones de juego real				

Tabla 9. Estructura temporal de los contenidos durante el curso escolar. **Fuente:** elaboración propia.

El plazo de inscripción se establece durante el mes de septiembre, aunque se permiten inscripciones posteriores, si bien este intervalo de tiempo permite formar los “grupos por monitor” para iniciar la actividad el 1 de octubre (durante los primeros años el proyecto si iniciaba el 15 de octubre tras varios días festivos coincidentes a principios de mes). Para formalizar la inscripción es necesario rellenar un registro que se entrega personalizado en cada centro durante los primeros días del curso y para lo que se cuenta con la ayuda de los miembros del Grupo de Trabajo.
Un resumen temporal de cómo se desarrolla el proyecto a lo largo de un curso escolar sería el siguiente:

AGENTE INTERVINIENTE	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE A MAYO
CONSELLERIA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE	-----	Convoca mediante publicación en el DOCV		Convoca reunión inicial con ayuntamientos	Da cobertura técnico-legal
AYUNTAMIENTO DE PETRER	Evaluación del curso recientemente finalizado. Incorporación de novedades técnico-organizativas para el curso siguiente.	Revisión de la convocatoria		Coordina el procedimiento de inscripción	Coordina la puesta en práctica del proyecto
GRUPO DE TRABAJO		-----	-----	Colabora en la difusión y promoción de la actividad	Colabora en la programación y puesta en práctica de las jornadas deportivas.
ESCOLA ESPORT		Ajustes técnicos	-----	Ejecuta el procedimiento de inscripción	Presta el servicio. Contrata monitores.
FEDERACIÓN DE A.M.P.A.'S “PACO MOLLÁ”	Gestión del pago a ESCOLA-ESPORT	-----	-----	Colabora en las jornadas deportivas	
CLUBES DEPORTIVOS LOCALES	-----	-----	-----	-----	Arbitra jornadas
CENTROS EDUCATIVOS	Participan en la Jornada de Clausura			Inscripción	Participación

Tabla 10. Temporalización anual de los roles deportivos. **Fuente:** elaboración propia.

El primer encuentro de todas las partes implicadas se celebra la primera semana de septiembre en el Salón de Plenos del ayuntamiento, donde se explica el proyecto y sus novedades, si las hubiera, con la presencia de:

- El concejal de Deportes.
- El Técnico Deportivo Municipal.
- El Grupo de Trabajo “Juegos Deportivos Municipales” (en representación de los 7 centros docentes de Educación Primaria de Petrer).
- El Presidente de la Federación Local de A.P.A.’s
- El Coordinador de la asociación/empresa que contrata a los monitores deportivos.

Una segunda reunión tiene lugar la última semana de septiembre y será donde se establezcan las directrices metodológicas a seguir por parte de los monitores, una vez los grupos de trabajo de inicio están ya elaborados. En ella estarán presentes:

- El Técnico Deportivo Municipal.
- El Coordinador de la asociación/empresa que contrata a los monitores.
- Los Monitores de los todos los grupos.

La tercera y última reunión formal antes de poner en marcha el proyecto tendrá lugar en cada centro docente, con el objetivo de que visiten el entorno escolar en el que van a desarrollar sus sesiones. En ella estarán presentes:

- El Maestro de E.F. delegado del centro.
- El Coordinador de la empresa de servicios que contrate a los monitores.
- El Monitor/es deportivo encargado del grupo/s del centro en cuestión.

En cuanto a las sesiones extraordinarias, la piedra angular del proyecto son Jornadas de Concentración de los Pre-Benjamines, eventos de un carácter lúdico en los que prima la participación y se omiten los resultados (de hecho, no se contabiliza el tanteo). Con estas concentraciones tratamos de captar la atención de alumnos (e incluso madres-padres-tutores) para estimular su deseo de continuar en la actividad durante toda la etapa de Educación Primaria. Ya en las siguientes categorías, Benjamín y Alevín, se estable un sistema de liga por (mini)deporte con clasificaciones adaptadas para evitar grandes diferencias de tanteo.

CATEGORÍA / OFERTA	**PRE-BENJAMIN**		**BENJAMIN**		**ALEVIN**	
	1º	**2º**	**3º**	**4º**	**5º**	**6º**
Deportes colectivos: MULTIDEPORTE (2 h/sem) (Bm, Bc, Vl, Rs y Fs)	Jornadas de concentración (1 por deporte)		Miniliga (3-4 partidos por deporte)		Miniliga (5-6 partidos por deporte)	
Deportes individuales: ATLETISMO – CROSS ORIENTACIÓN (varias jornadas)	1 jornada		1 jornada		1 jornada	

Tabla 11. Fórmulas organizativas de la actividad. **Fuente:** elaboración propia.

Los deportes individuales de Cross, Atletismo y Orientación están abiertos a toda la comunidad educativa, inscritos o no en el proyecto *Multideporte*.

3.5. Personal

Los monitores contratados por *Escola-Esport* para impartir las sesiones y jornadas están en posesión de los respectivos títulos de capacitación deportiva: Monitor/Técnico deportivo, Técnico en Animación de Actividades Físico–Deportivas, Diplomado en Magisterio con especialidad de Educación Física, Licenciado en Educación Física - Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Graduados con mención en Educación Física o Graduados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
La ratio para cada grupo de trabajo de categoría y centro escolar se establece en 20 alumnos por monitor, si bien en Pre-benjamines cuando el grupo llega a este número

somos más sensibles y “doblamos” la ratio (10 alumnos por monitor). El número total de monitores oscila en función del número de alumnos inscritos totales y grupos elaborados, llegando a tener hasta 15 personas contratadas a tiempo parcial.
Cada monitor ajusta el número de sesiones para aplicar cada contenido en función de la evolución del proceso de aprendizaje de sus respectivos alumnos pero siguiendo el esquema de estructura temporal descrito anteriormente. Dispone también de una carpeta individualizada donde, además de los datos de los alumnos, incluye una memoria de juegos por deporte (con carácter transversal) y los reglamentos adaptados de cada deporte para las jornadas de competición. Al final de cada unidad didáctica, debe realizar una memoria final donde concrete las actividades llevadas a cabo durante todas las sesiones.

3.6. Instalaciones deportivas

A continuación se detallan las instalaciones deportivas de los centros docentes que, en principio, son las que servirán para acoger este proyecto de *Multideporte*:

CENTROS DOCENTES	ESPACIOS DEPORTIVOS	OBSERVACIONES
CEIP LA FOIA	2 pistas polivalentes descubiertas (pavimento duro) 1 gimnasio (20x10 m.)	Buen estado de conservación general.
CEIP 9 D'OCTUBRE	2 pistas polivalentes descubiertas (pavimento duro) 1 gimnasio de (25x12,5 m.)	*Mini-trinquete* y *mini-galotxetes* en el gimnasi*o*
CEIP RAMBLA DELS MOLINS	2 pistas polivalentes descubiertas (pavimento duro) 1 gimnasio (20x12 m.)	Buen estado de conservación general.
CEIP REINA SOFÍA	2 pistas polivalentes descubiertas (pavimento césped artificial) 1 gimnasio (20x12 m.)	Pendiente de cambiar pavimento deportivo
CEIP REYES CATÓLICOS	3 pistas polivalentes descubiertas (pavimento duro) 1 gimnasio (35x 14 m.)	*Frontón* en una de las pistas polivalentes
CC SANTO DOMINGO SAVIO	1 pista polivalente descubierta (pavimento duro) 1 gimnasio (20x10 m.)	Buen estado de conservación general. Señalización de 5 campos de voley
CEIP VIRREY POVEDA	1 pista polivalente descubierta (pavimento duro) 1 gimnasio de 20x10 m.	Buen estado de conservación general.

Tabla 12. Instalaciones deportivas donde se desarrolla el proyecto *Multideporte*. **Fuente:** elaboración propia.

Las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones deportivas escolares se realizan a través de otros departamentos municipales como Servicios Generales (para arreglos o reparaciones de gran envergadura se contratan empresas externas), y en contadas ocasiones su usan las instalaciones deportivas municipales (independientes de los centros docentes) para realizar algunas de las jornadas de competición programadas.
En cuanto al material deportivo se refiere, la realidad actual muestra que unos centros están mejor dotados que otros (al igual que ocurre con las instalaciones en general y espacios deportivos en particular), bien por antigüedad, bien la preocupación del propio profesorado del centro o bien por una mayor dotación otorgada, bajo sus propios criterios, por la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte. Incluso se da el caso en algunos centros docentes que el material deportivo disponible para el deporte escolar es diferente del que se usa normalmente en la asignatura curricular de Educación Física, para controlar los deterioros en función de sus usos.
En este sentido, durante el curso escolar 2005-2006 se realizó una gran inversión para dotar a estos centros del material necesario tanto para las sesiones semanales como para las jornadas multideportivas. A día de hoy la Concejalía de Deportes mantiene su compromiso de seguir dotando de material o equipamiento necesario para que cada curso escolar se pueda realizar con las mayores garantías e igualdad de condiciones en todos los centros. A la hora de repartir su presupuesto entre los diferentes centros, cada maestro titular de Educación Física, junto con el coordinador de la asociación/empresa que contrata a los monitores, elabora un inventario de material actualizado de su propio centro y a partir de éste se procede a la compra de material necesario básico, destinado a los minideportes citados anteriormente, así como a las instalaciones donde se realice la actividad (balones adaptados de gomaespuma, miniporterías de plástico, dedales, etc), además de material más específico conforme van ascendiendo en edad los participantes.

3.7. Asistencia sanitaria y seguros

Las convocatorias anuales de "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"* establecen que la Conselleria de Sanidad presta, en caso de accidente, la atención médico/sanitaria a través de sus centros o instituciones sanitarias, con todos los dispositivos existentes en la red pública a los participantes, monitores, delegados y organizadores que sufran cualquier lesión de carácter deportivo durante la participación en los "*Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana"* (todo previa formalización de la inscripción en un formulario "cuádruplo", modelo estándar diseñado para tal fin). Además, la asociación/empresa que contrata a los monitores dispone de su propio seguro de accidentes y responsabilidad civil por daños a terceros.
El procedimiento de actuación en caso de accidente es bien sabido por los monitores de los grupos y suelen ser 2-3 casos cada curso escolar los que registramos de media habitualmente, ninguno de ellos de carácter grave. También en las jornadas deportivas celebradas durante los fines de semana existe presencia de servicios sanitarios con ambulancia móvil.

3.8. Recursos tecnológicos

Afortunadamente todos los centros educativos disponen de conexión a internet y correo electrónico, para la formalización de "cuádruplos" (folletos de inscripción) desde

la página web de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte (www.jocsesportiuscv.es) y enviar los listados, altas y bajas a la dirección electrónica de la Concejalía de Deportes (deportes@petrer.es).
Cada jornada deportiva organizada los fines de semana implica el envío de una documentación precisa (convocatoria, circular, cartelería de difusión, hoja de evaluación, etc) y la publicación en los portales www.petrer.es y el blog http://multideportepetrer.wordpress.com/ de la información correspondiente.

3.9. Mecanismos de control y evaluación

Ya he comentado en este texto que el Grupo de Trabajo "Juegos Deportivos Municipales" viene funcionando desde hace muchos años gracias a la voluntad de sus propios componentes, extremadamente sensibilizados con la promoción del deporte escolar. Además de las aportaciones técnicas que puedan realizar sus miembros sobre la programación y organización de las sesiones ordinarias y extraordinarias de esta actividad, su misión principal es evaluar todas las cuestiones relacionadas con el trabajo finalmente desarrollado (fechas, logística, recursos humanos, contenidos, variantes, etcétera).
Después de cada jornada, el Grupo de Trabajo es sometido a una encuesta de evaluación que el Técnico Municipal de Deportes se encarga de elaborar, recoger y analizar por criterios, sirviendo de base los datos extraídos para establecer una mejora continua. Esta encuesta se elabora bien por persona (maestro de Educación Física) o bien por centro docente, con lo que de cada jornada al final del año podemos obtener entre 7 y 10 evaluaciones con valiosa información que nos sirve al año siguiente para volver a convocar una jornada deportiva concreta sabiendo en qué habíamos fallado el año anterior (o qué podemos mejorar en la presente edición).

3.10. Mecanismos de financiación

Para financiar este proyecto, se utiliza el convenio administrativo de colaboración por el que se canaliza subvención nominativa que recibe la Federación Local de A.M.P.A.'s, cuya cuantía corresponde a la diferencia entre los gastos generados en concepto de contratación de monitores (horas ordinarias y extraordinarias de enseñanza de todos los grupos de alumnos creados) menos los ingresos obtenidos en concepto de inscripción.
Para matricularse en el proyecto, cada alumno realiza un pago por su inscripción de 82 € por año/curso escolar (tasa que ha variado, al alza pero gradualmente, año tras año) en el caso de realizar un sólo pago, ó 43 € + 40 € en caso de realizarlo en dos pagos (con descuentos del 20% para el 2º hijo inscrito en *Multideporte* y 100%, es decir, gratis, el 3º hijo). No obstante, aunque la relación laboral de los monitores se establecerá a través de una tercera entidad jurídica (en este último año ha sido *Escola-Esport,* asociación privada sin ánimo de lucro, contratada por la Federación Local de A. M. P.A.'s), la dirección técnica de este proyecto, como ya se ha comentado, corre a cargo de la Concejalía de Deportes con la colaboración del grupo de trabajo.
Para llevar a la práctica este proyecto, el ayuntamiento establece una consideración temporal para desarrollar sus competencias que es diferente del calendario escolar propuesto por la *Conselleria,* lo cual puede acarrear problemas de financiación de la

actividad si no se tiene bien calculado el gasto necesario. Mientras que la aprobación y disponibilidad de los presupuestos municipales, en función de la estabilidad política y en el mejor de los casos, tiene lugar de enero a diciembre de cada año, los centros docentes desarrollan su trabajo de septiembre a junio del año siguiente. En sentido, se calculan unos ingresos en concepto de inscripción tomando como referencia el número de matriculados del curso anterior. Como dato medio, aproximadamente la actividad viene costando al Ayuntamiento entre 36.000 y 40.000 € por año/curso escolar y se recaudan ingresos por inscripción/matriculación de niños entre 18.000 y 22.000 € (es decir, el porcentaje de autofinanciación del proyecto está sobre el 50% o algo más).
En los últimos cinco años, también el Ayuntamiento ha buscado fuentes de financiación externas, tanto económicas como en especies. En este sentido, tanto *Escola-Esport* como la empresa ubicada en el municipio *McDonald's* han aportado cada año "su granito de arena" comprando directamente material deportivo y auxiliar para el desarrollo de la actividad (camisetas por colores por centros, diplomas, trofeos, medallas, obsequios para sorteos, etcétera).

4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO .

Sin duda el elemento clave para valorar el proyecto es la evaluación, como comentaba en el punto anterior. A continuación expongo una tabla media con los resultados de los últimos cinco años escolares con relación a las variables que más nos importan: participación (porcentaje respecto al total de matriculados en el centro, por sexo y por categoría), grado de satisfacción con respecto al desarrollo de la actividad (por parte tanto de madres/padres/tutores de los niños participantes, como de los maestros de Educación Física de los centros docentes) y el grado de ocupación laboral generado por la contratación de monitores. En menor medida, nos interesa también saber el porcentaje de familias que pagan la inscripción en el proyecto de manera fraccionada (un pago en septiembre y otro en enero de cada curso escolar):

CRITERIO		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Participación	Inicial (a 1 de octubre)	286 (13,45%)	290 (13,43%)	279 (12,63%)	254 (11,54%)	155 (6,95%)
	Final (a 31 de mayo)	379 (17,83%)	350 (16,21%)	312 (14,13%)	285 (12,86%)	208 (9,33%)
	% altas posteriores al inicio de la actividad	4,37%	2,77%	1,49%	1,40%	2,37%
	Niñas	72 (19,00%)	54 (15,42%)	39 (12,50%)	45 (15,78%)	19 (9,13%)
	Niños	307 (81,00%)	296 (84,58%)	273 (87,50%)	240 (84,21%)	189 (90,86%)
	Pre-benjamines	210 (55,41%)	154 (44,00%)	134 (42,95%)	125 (43,86%)	85 (40,87%)
	Benjamines	114 (30,08%)	126 (36,00%)	112 (35,90%)	90 (31,58%)	71 (34,13%)
	Alevines	55 (14,51%)	70 (20,00%)	66 (21,15%)	70 (24,56%)	52 (25,00%)
Satisfacción general	Madres/Padres	----	7,96	8,17	8,41	pendiente
	Grupo de Trabajo	7,86	7,91	8,11	8,04	pendiente
Contratación personal	Inicial (a 1 de octubre)	14	12	13	13	8
	Final (a 1 de octubre)	15	15	12	12	9
Formas de pago	€/año (no fraccionado)	75 €	75 €	76 €	76 €	80 €
	% de pagos no fraccionados	8,5%	9%	27,3%	37,7%	40%
	€/año (fraccionado)	75 €	75 €	78 €	78 €	83 €
	% de pagos fraccionados	91,5%	91%	72,7%	62,3%	60%

Tabla 13. Resultados obtenidos en los últimos 5 años de aplicación del proyecto. **Fuente:** elaboración propia.

4.1. Participación

Lamentablemente, aunque el contenido del proyecto se ha ido retocando y mejorando a lo largo de los años (y la satisfacción de las familias que inscriben a sus hijos en esta actividad ha ido en aumento), la participación total ha caído sorprendentemente. En una reunión del Grupo de Trabajo "Juegos Deportivos Municipales" celebrada el 2 de octubre de 2012, se extrajeron algunas conclusiones que no dejan de ser hipótesis, pues nunca sabremos a ciencia cierta el motivo que ha llevado a cada familia o niño a apuntarse o desapuntarse del proyecto *Multideporte*:

- Crisis y coyuntura económica actual.
- Competencia de la oferta deportiva privada (y especializada) de clubes federados.
- La especialización deportiva precoz está muy interiorizada culturalmente en las familias.
- El multideporte está muy debajo en las prioridades de madres-padres-tutores.
- Poca "profesionalización" de la competición (en comparación con las competiciones federadas). Quizá el querer hacerla tan "moderada" peque de atractivo real.

También es alarmante la caída brusca del porcentaje de participación de niñas, que ya de por si es bajo con respecto al total de inscritos en el proyecto (este último aspecto coincidente con el estudio citado anteriormente[21]. Y en cuanto a las edades, se mantiene la curva descendente: a mayor edad, menor participación (podemos suponer que a mayor edad empiezan a interesarse por otras actividades, en el caso de las deportivas, por la vía federada, y en el caso de las no deportivas, por actividades culturales o de ocio: idiomas, música, entre otras).

4.2. Satisfacción general

En el boletín de inscripción, los padres, madres o tutores contestaron a la pregunta: "si su hija/hijo participó el año anterior en esta actividad ¿qué nota le pondría entre 1 y 10? (entendiéndose 1 como poco satisfecho y 10 como muy satisfecho)". De esta manera observamos que cada año están más contentos con el proyecto, si bien cabe destacar que la muestra en este caso es más reducida, ya que no todos los padres-madres-tutores contestan a esta pregunta (bien porque el año anterior no participaron en la actividad o bien porque no se han molestado en contestar).
En cuanto a la opinión que le merece este proyecto a cada técnico del Grupo de Trabajo, vemos que es bastante constante a lo largo de los años, en torno a 8 puntos sobre 10, lo cual nos motiva para seguir mejorando año tras año.

4.3. Contratación de personal

Aunque a tiempo parcial, este proyecto ha conseguido crear algunos puestos de trabajo, lo que no deja de ser buena noticia, teniendo en cuenta la situación de paro en que vive el estado español en los últimos años. Incluso más significativo es, dado que este hecho se ha conseguido a pesar de que los ayuntamientos en general han visto

reducidos sus presupuestos en materia de deportes en los últimos años. Pero además, los contratados tienen una titulación deportiva, con lo que hemos contribuido a dinamizar el mercado de la actividad física y del deporte ya que se diversifican las experiencias o salidas laborales para los titulados en cualquiera de las especialidades relacionadas con la actividad física y el deporte.

4.4. Formas de pago

Otra conclusión que se puede extraer al observar la **tabla 13** es que se ha reducido a lo largo de los años el porcentaje de nuevas inscripciones una vez el proyecto ya ha arrancado el 1 de octubre de cada año. Podemos suponer entonces que las familias que conocen el proyecto o han oído hablar de él tienen más claro desde el principio del curso escolar que sus hijos participarán en el mismo, y por tanto abonan la tarifa correspondiente en septiembre. Este dato sí que coincide con la curva ascendente que muestra el dato que recoge la misma tabla en sus dos últimas líneas: el pago fraccionado ha ido en descenso a lo largo de los años, mientras que el pago no fraccionado (directo al principio del curso escolar, en septiembre, porque entendemos que las familias se quieren asegurar la participación de sus hijos en la actividad) ha aumentado hasta cuatro veces del año 2008 a 2012.

5. EJES FUTUROS DE MEJORA .

Lo que parece obvio tras analizar los resultados de la aplicación de este proyecto es que a día de hoy ya se estén tomando medidas para aumentar los índices de participación y satisfacción del proyecto. A modo de resumen, la Concejalía de Deportes se plantea como retos de futuro:

- Participación: volver a cotas cercanas al 20%, incidiendo en la participación femenina y en el tercer ciclo de la Educación Primaria (cursos 5º y 6º, de 10 a 12 años)
- Promoción: incluir en el sobre de matrícula educativa (junio) la publicidad para el proyecto del año siguiente.
- Creación de un banco de recursos para los monitores: elaborar una “guía del monitor/técnico deportivo” con abundante documentación técnica y todas las actividades realizadas, con ilustraciones.
- Inscripciones on-line: a través de una web, bien aprovechando la plataforma del Ayuntamiento o bien creando una propia y más completa más allá del blog actual.
- Extraer datos de participación (también) por centro educativo, por nacionalidad, etcétera, intentando averiguar incluso a qué otras actividades (deportivas o no) dedican el tiempo los escolares en Educación Primaria en Petrer.
- Mejorar las encuestas de evaluación, tanto a profesores como a padres-madres-tutores, así como extrapolarla a los propios monitores contratados para dirigir los equipos.
- Que los centros docentes participantes puedan llegar a ser considerados por la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte como Centros Educativos Promotores de la Actividad Física y el Deporte (CEPAFE) en la *Comunitat Valenciana*.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .

1. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. Diccionario de la lengua española (en línea). 22ª de. Madrid: RAE, 2001 (consulta mayo 2013). Continuamente actualizado. <http://www.rae.es>.
2. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva = An educational prospective for new municipal sport management.* [El Ejido (Almería)]: Círculo Rojo, 2012, p. 52. ISBN 978-84-9991-940-9.
   Esta obra asienta las bases para una inédita disciplina del conocimiento denominada "Gestión Educativa del Deporte en el Municipio".
3. Estas actividades se pueden realizar en diversos lugares: en el mismo Centro Escolar, a través de los diferentes Ayuntamientos o en los clubes deportivos, y en consecuencia, bajo diferente formas de regulación y organización, por lo que no siempre han de consistir en unas competiciones excesivamente regladas. Definición recogida en la web del Consejo Superior de Deportes. Más información en: <http://www.csd.gob.es/csd/promocion/deporte-escolar/1introduccciondepescolar> (Fecha de consulta 06/05/2013).
4. BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, Domingo; BATALLA FLORES, Albert. Vísteme despacio que tengo prisa. 4ª ed. En: BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, Domingo (dir.). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona: INDE, 1999, p. 115-130. ISBN 84-87330-37-1.
5. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Op. Cit.*, p. 55.
6. BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, Domingo. A modo de introducción. 4ª ed. En: BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, Domingo (dir.). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona: INDE, 1999, p. 20-24. ISBN 84-87330-37-1. . Si bien, es un concepto ampliamente definido en la bibliografía especializada, el común denominador lo constituye aceptar que es un proceso cronológico en el transcurso del cual un sujeto toma contacto con nuevas experiencias regladas sobre una actividad físico-deportiva.
7. La Constitución Española de 1978 es la norma suprema del ordenamiento jurídico en España a la que están sujetos los poderes públicos y los ciudadanos de España, en vigor desde el 29 de diciembre de 1.978 (BOE nº 311, 29-12-1978).
8. El Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana es la norma autonómica básica de la Comunidad Valenciana. Regula los órganos de autogobierno de esta nacionalidad histórica, llamados de forma genérica como Generalitat Valenciana. La Comunidad Valenciana estuvo regida por el Estatuto de Autonomía de 1982 hasta el año 2006 (*Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana),* en que se puso fin a la reforma del Estatuto; desde el 11 de abril del 2006, la norma básica autonómica es el Estatuto del 2006 (*Ley Orgánica 1/2006, de 10 de abril, de Reforma de la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana*).
9. El conjunto de las instituciones de autogobierno de la *Comunitat Valenciana* constituye la Generalitat Valenciana. Ostenta todas las competencias que en materia de deportes tiene reconocidas la *Comunitat Valenciana* en virtud del Estatuto de Autonomía. Para ello se organiza en *Consellerias* (término acuñado del también idioma oficial de la región, el "valenciano", y que se corresponde con el término

"Consejería" en la mayoría de comunidades autónomas españolas) agrupadas por áreas que en cada ciclo electoral (4 años) pueden agrupar distintas competencias.

10. El *Decreto 19/2012, de 7 de diciembre, del President de la Generalitat, por el que se determinan las Consellerias en que se organiza la administración de la Generalitat*, fija el número y denominación de las *Consellerias*, entre las que se halla la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, con competencias en materia de educación, formación profesional reglada, universidades y ciencia, promoción y patrimonio cultural, política lingüística y deporte.
11. El Consell Valencià de l'Esport (*Ley 3/2006, de 12 de mayo, de la Generalitat, de Creación del Consell Valencià de l`Esport)*, es una entidad de derecho público, cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Valenciana, con personalidad jurídica y patrimonio propio y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, dependiente de la Generalitat y adscrito a la Conselleria que ostente las competencias de deporte. Entre sus funciones destaca la de gestionar la política deportiva de la Generalitat. Este órgano fue suprimido en virtud del *Decreto Ley 7/2012, de 19 de octubre, del Consell, de Medidas de Reestructuración y Racionalización del Sector Público Empresarial y Fundacional de la Generalitat*, quedando atribuidas sus funciones desde entonces a la Conselleria a la que estuviera adscrito.
12. La estructura de la Administración Pública en España muestra una auténtica pluralidad de administraciones con personalidad jurídica propia: además de las Administraciones territoriales (Administración General del Estado, administraciones autonómicas y entidades locales), también existen las llamadas Administraciones instrumentales (Organismos Públicos) y las Administraciones corporativas (Colegios profesionales, Cámaras de Comercio, etc). En el ámbito municipal/local, las concejalías de "Deportes" (algunos municipios españoles ya les llaman, con buen criterio, concejalías de "Actividad Física y Deporte") pueden denominarse también Áreas, Departamentos, Servicios, o incluso descentralizarse con personalidad jurídica propia en Patronatos, Institutos o Fundaciones Municipales del Deporte.
13. En la última convocatoria (DOCV nº 6853, 03-09-2012), el tipo de disposición es el siguiente: *Resolución de 25 de julio de 2012, del vicepresidente del Consell Valencià de l'Esport, por la que se convocan los XXXI Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana, para niños y jóvenes en edad escolar, y se aprueban las bases por las que se regirán*. El texto de la disposición se articula sobre unas Bases Generales que regulan los participantes, los deportes convocados, la organización, las categorías, los niveles y ámbitos de competición, la forma de inscripción, la asistencia sanitaria y el régimen disciplinario. Asimismo, en su articulado, los *Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana* se proponen como una adaptación del fenómeno competitivo sirviendo como complemento a la propia actividad deportiva que desarrollan los jóvenes en edad escolar a través de las diferentes entidades, y contemplando los valores formativos y constructores de la personalidad que deben considerarse en estas edades. También se entiende que deben comprender encuentros deportivos que faciliten la práctica deportiva de personas con discapacidad, adaptando la actividad cuando sea conveniente y fomentando la participación inclusiva. Y en el nivel más competitivo que el de promoción, que es el de iniciación al rendimiento, deben constituir la primera etapa en el camino hacia el deporte de élite y alto rendimiento.
14. El artículo 25.2. de la *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del*

Régimen Local, establece como competencias de los municipios*: "...m) Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo";* asimismo, el artículo 26.1. establece como competencias de los municipios de más de 20.000 habitantes: *"...c)...instalaciones deportivas de uso público"*. Y en cuanto a la *Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana*, su artículo 7 establece como primera competencia de los municipios: "*a) Ejecutar la legislación que la administración autonómica dicte al efecto, sobre la promoción del deporte y la actividad física en su ámbito territorial*".

15. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Op. Cit.*, p. 56.
16. Documento publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Consejo Superior de Deportes) que ofrece las herramientas básicas para el diseño de proyectos deportivos orientados a educar a niños y niñas en edad escolar, mediante la práctica física y deportiva. Este documento es un referente donde se exponen los requisitos mínimos que todo proyecto deportivo debe contemplar, junto con las orientaciones necesarias para que se desarrollen y se concreten otros proyectos que recojan la identidad de cada realidad social (entre ellos, el Proyecto Deportivo Municipal). Más información en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-escolar/marco-nacional-de-la-actividad-fisica-y-el-deporte-en-edad-escolar.pdf> (Fecha de consulta 06/05/2013).
17. El diseño y puesta en marcha del presente plan, conocido como Plan A+D, es una de las principales líneas de acción del programa del Gobierno Nacional en la Legislatura 2008-2012. El planteamiento general del proyecto y el inicio del mismo fue presentado en la comparecencia del Secretario de Estado para el Deporte en el Congreso de los Diputados, el 24 de junio de 2008. Sus propuestas de actuación se estructuran en 3 niveles, 8 áreas, 15 programas y 100 medidas. Información en: <http://www.planamasd.es>
18. Comisión Europea. Eurydice: *La Educación Física y el Deporte en la escuela en Europa.* <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/150ES_HI.pdf> (Fecha de consulta 09/05/2013).
19. El "Rol deportivo" hace referencia a la función o conjunto de funciones que cumple un ciudadano o institución, en relación con el ejercicio físico (tomado de: Martínez Aguado, Daniel. *Glosario de la Gestión Educativa del Deporte*; en Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva. *2012. Editorial Círculo Rojo, p.57.)*
20. Este Grupo de Trabajo es un colectivo formado por maestros de Educación Física de los centros docentes de Petrer, constituido por acuerdo del Consejo Municipal de Deportes (órgano consultivo y complementario de participación ciudadana aprobado por el ayuntamiento en sesión plenaria). El orden del día de sus reuniones contiene todos los asuntos relacionados con programación, organización, funcionamiento (homogeneidad de los grupos, evolución en el aprendizaje, etc) y evaluación del proyecto *Multideporte*. Acude a sus reuniones de trabajo un delegado de deporte escolar de cada centro docente, normalmente el maestro/s titular/es de la asignatura de Educación Física, y siempre también el coordinador técnico de asociación o empresa que esté prestando el servicio de contratación de monitores/técnicos.
21. El Estudio "*Hábitos Deportivos de la Población Escolar en España*" es una investigación publicada por el Consejo Superior de Deportes dentro de su *Plan*

Integral para la Actividad Física y del Deporte (línea estratégica Actividad Física y Deporte en edad escolar, sostiene cómo son cada vez más las personas expertas y las evidencias científicas que apuntan a la inactividad física como una de las principales causas de incidencia global de la obesidad, especialmente en determinados segmentos de la población.

22. De la clasificación de juegos deportivos modificados de: DEVIS DEVIS, José; PEIRÓ VELERT, Carmen. Orientaciones para el desarrollo de una propuesta de cambio en la enseñanza de los juegos deportivos. 1ª ed. En: DEVIS DEVIS, José; PEIRÓ VELERT, Carmen. *Nuevas perspectivas curriculares en educación física: salud y los juegos modificados*. Barcelona: INDE, 1992, p. 161-184. ISBN 84-87330-11-8.

    El Mini-Raspall en cualquier caso fue la última modalidad en incorporarse. Se trata de un deporte autóctono de fácil ejecución que además se vio reforzado a partir del año 2005 por los éxitos deportivos de *pilotaris* locales en ámbito de competición de este deporte.
23. Centros de Formación, innovación y recursos educativos (CE-FI-RE) de la Comunidad Valenciana. Son los órganos de la administración educativa para la formación permanente del profesorado de enseñanza no universitaria de régimen general y especial regulada por la *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo*.

LA CONTABILIDAD DE COSTES EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES: PROYECTO SICDE

A CONTABILIDADE DE CUSTOS NOS SERVIÇOS DESPORTIVOS MUNICIPAIS: PROJETO SICDE

Jorge García-Unanue
Investigador del Grupo IGOID.
Doctorando en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha (España).
Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Máster de Investigación en Ciencias del Deporte.
Correo electrónico: jorgegarcia.unanue@gmail.com

Leonor Gallardo Guerrero
Conferenciante, Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y escritora. Investigadora Principal del Grupo IGOID.
Doctora en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Correo electrónico: leonor.gallardo@uclm.es

José Luis Felipe
Profesor de la Universidad Europea de Madrid (España). Investigador del Grupo IGOID.
Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Correo electrónico: joseluis.felipe@uem.es

0. GLOSARIO .

ACTIVIDADES. El conjunto de actuaciones que tiene como objetivo la aplicación de un valor añadido a un objeto, mediante la utilización combinada de factores en un proceso productivo, para obtener bienes o prestar servicios[(1)]. Cabe destacar, que en concepto de este trabajo se atenderá en todo momento a esta definición, y por lo tanto, a la hora de hablar de actividad deportiva, nos estaremos refiriendo al conjunto de actuaciones que permiten la realización de un servicio deportivo o prestación deportiva concreta, y no al hecho concreto de realizar una práctica deportiva.

AYUNTAMIENTO. Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio. Es la Entidad Local más cercana al ciudadano y le corresponde el Gobierno y la Administración Municipal.

CENTROS DE COSTE. Lugar físico o no, dónde, como consecuencia del proceso productivo se consume toda una serie de medios que se incorporan a las **actividades**[(1)]. En el caso de los **servicios deportivos municipales**, los centros de coste más importantes estarán representados por las instalaciones deportivas.

CONTABILIDAD DE COSTES. Registro, análisis, distribución e interpretación de los **costes** en los que incurre una entidad para obtener bienes o prestar servicios. Es de carácter interno, y analiza de forma detallada y en profundidad el proceso productivo de las empresas, obteniendo resultados más específicos y concretos que en la contabilidad general. Su finalidad principal es facilitar la planificación y el control. Este término es sinónimo de otros como contabilidad de costos o contabilidad analítica[(1)].

COSTE. Valoración monetaria de los consumos necesarios, realizados o previstos, por la aplicación racional de los factores productivos en la obtención de los servicios[(1)]. Este término también puede ser definido como costo.

COSTE DE SUBACTIVIDAD. **Costes** que surgen como consecuencia de que la organización no está funcionando a pleno rendimiento, o no está empleando al máximo potencial sus factores productivos. Representan un conjunto de **costes** que o bien no pueden ser identificados con una **actividad** concreta, o bien se asocian a la desocupación de algún **centro de coste**, siendo por tanto medida de falta de **actividad**[(1)].

CRITERIOS DE REPARTO. Herramienta que permite distribuir los **elementos de coste** entre distintos **objetos de coste**. La clave de reparto estará constituida por un factor cuya medida es fácilmente determinable y cuyo valor es proporcional y aproximado al verdadero consumo de **costes**[(1)].

DEPORTE. Práctica de actividad física y realización de ejercicio físico como juego o competición. Según el término técnico, su práctica supone entrenamiento y sujeción a normas, sin embargo, también queda implícita en el concepto la práctica orientada a la mejora de la salud, el bienestar

personal, así como a la socialización y a ocupación del tiempo libre.

ELEMENTOS DE COSTE. Cada una de las categorías significativas en las que se clasifican los consumos de una organización, agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera la **contabilidad de costes**(1).

GESTIÓN DEPORTIVA. Aplicación y adaptación de técnicas, métodos y herramientas propias de las ciencias empresariales a la industria del **deporte**, la actividad física y los servicios deportivos.

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Adaptación de la **gestión deportiva** a los intereses, necesidades y particularidades del municipio en materia deportiva, cuya competencia recae en el **Ayuntamiento.**

OBJETO DE COSTE. Toda magnitud mensurable en términos de **contabilidad de costes** que, por ser relevante para la toma de decisiones en los ámbitos de planificación y control dentro de una organización, se convierte en objetivo del cálculo en el proceso de determinación de **costes**(1).

PRESTACIÓN. Es la unidad de medida del servicio. El número de prestaciones será el número de veces que se ha realizado el servicio de forma similar u homogénea. Si se dan varios servicios concretos, pueden considerase diferentes unidades de medida para las prestaciones de cada uno de ellos.

SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL. Conjunto de servicios gestionados por un **Ayuntamiento** que desembocan en **prestaciones** relacionadas con el deporte. En el contexto de este trabajo será entendido por el conjunto de servicios de carácter deportivo que son administrados a través de la **gestión deportiva municipal**

1. INTRODUCCIÓN .

El deporte es inseparable del actual estado de bienestar, exigiéndose a las entidades locales españolas como obligación(2), tanto por parte de la sociedad, como por las diferente legislaciones en torno a la organización del deporte y a las competencias locales. Por lo tanto, éstas tienen que responder con una oferta que cumpla esos intereses y que sea accesible a todos los sectores de la población en calidad de servicio público(3). Sin embargo, también deben atender a los intereses políticos y económicos de la Administración Local, lo cual es tarea difícil dada la actual coyuntura y el continuo cambio que experimenta el mundo del deporte.

La gestión deportiva municipal se sitúa en un contexto que afecta a todo el sector público, ya que toda la Administración Pública en general, y la gestión de los servicios municipales en particular, está atravesando un proceso de cambio y modernización, basado principalmente en el paradigma del *New Public Management*(4). Entre las medidas que se han llevado a cabo destacan la descentralización de los servicios en

unidades diferenciadas en cada uno de los sectores; la orientación de mercado y al consumidor, en busca de una mayor competitividad; el interés por el control y medición de los resultados; una gestión discrecional por gestores profesionales en el sector; así como una mayor disciplina e interés en el control y utilización de los recursos. Para lograrlo, es frecuente la adaptación de técnicas y estilos de gestión propios del sector privado a las características de los servicios públicos.

La gestión de los servicios deportivos debe atender a criterios de eficacia y eficiencia[5], en busca de la calidad que demandan los usuarios, en muchos casos comparando estos servicios con los ofrecidos por el sector privado. Es por ello que, en la situación actual, se debe reformar la gestión del sector deportivo municipal, mejorando la calidad y cantidad de los servicios públicos actuales y promoviendo a su vez otros nuevos[6]. Participando en dicha modernización, se debería llegar a estabilizar una gestión que atienda a factores económicos en busca de su propia financiación, sin renunciar por ello a la rentabilidad social.

El problema surge a la hora de conocer qué actividades son las más adecuadas para satisfacer la demanda y obtener el máximo rendimiento de las instalaciones deportivas, asegurando una viabilidad económica en la gestión del servicio. Este problema seguirá teniendo una difícil solución si no se implanta una cultura de obtención de información y medición del resultado. En este sentido, el cálculo de costes se presenta como una pieza clave, necesaria para acometer el proceso de modernización de cualquier servicio municipal[7,8]. En el caso de los servicios deportivos municipales, dadas sus características, debería aumentar aún más si cabe su utilidad, ya que tienen una relación directa y casi "comercial" con el ciudadano, además de poder recibir una contraprestación directa por sus servicios[9]. Supone, por tanto, un primer paso en el aumento del control y la mejora de la gestión[5].

Además, no solo la literatura científica y profesional ha hecho hincapié en la necesidad de implantar la contabilidad de costes. La legislación y la normativa española han destacado la importancia de la contabilidad de costes para lograr los fines de eficacia y eficiencia en la Administración Pública en General, y en las Entidades Locales y Ayuntamientos en particular (Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local). Sin embargo, desde el derogado Plan General de Contabilidad Pública española de 1983, se ha decidido seguir la misma línea que la contabilidad del sector privado, dejando libertad a las diferentes entidades para que desarrollen su contabilidad analítica de la forma más adecuada a sus fines[1]. Actualmente, el Plan General de Contabilidad Pública español del 2010 incluye como complemento en la memoria, información general acerca del coste de las actividades, y el Plan General de Contabilidad Pública adaptado a la Administración Local propone como complemento en la memoria, indicadores acerca del coste de los servicios. Por tanto, aumenta aún más la necesidad de atender manuales de contabilidad de costes, y adaptar modelos a las diferentes áreas de servicio para obtener su máximo provecho.

El cálculo de costes es una parte indispensable de la contabilidad de gestión, y por tanto se basa en una disciplina de orientación práctica, basada en un conjunto de técnicas o métodos que ayudan a los gestores en la planificación y control de sus organizaciones[10,11]. Entre la utilidad y el uso que se le podría dar a la información

obtenida con este tipo de técnica, podemos destacar la valoración del coste de actividades y prestaciones públicas, el control y la mejora de la política de precios, controlar la utilización de los recursos, facilitar los presupuestos, justificar y fundamentar iniciativas, y sobre todo, ayudar a la toma de decisiones. Sin embargo, existen pocas experiencias en la implantación y mecanización de modelos de cálculo de costes en este tipo de entidades, y las que existen se presentan de forma muy aislada[(12)]. Por todo ello, el objetivo de este texto es explicar una serie de ideas generales, pautas y metodología para desarrollar el cálculo de costes, adaptándonos específicamente a los servicios deportivos municipales.

2. METODLOGÍA BÁSICA PARA EL CÁLCULO DE COSTES EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES .

2.1. Adaptación del cálculo de costes a la problemática deportiva municipal

Los servicios deportivos municipales presentan una complejidad específica, que debe ser tenida en cuenta a la hora de determinar la metodología de cálculo. Por ello, el método que aquí se propone no se puede vincular a las metodologías concretas y claramente delimitadas de la contabilidad de costes tradicionales.

En ocasiones, es difícil identificar nítidamente un modelo de cálculo con una metodología, ya que al adaptar el cálculo de costes a las características y las posibilidades de la entidad se pueden adquirir conceptos de varias metodologías o técnicas[(13)]. Sin embargo, podríamos definirlo como un modelo de cálculo que sigue inicialmente los pasos de la metodología de costes completos por centros de actividad, pero con añadidos y mejoras de la filosofía y metodología del *ABC* (*Activity Based Costing*). Esto es así ya que finalmente se valoran actividades intermedias simplificadas[(14)], y actividades finales muy concretas, representadas por las actividades deportivas, y que finalmente permitirán la prestación del servicio, pudiendo actuar sobre cada una de ellas de forma independiente. En concreto, las consideraciones que definen la metodología de cálculo, han sido las siguientes:

- Las prestaciones realizadas por los servicios deportivos municipales presentan una gran heterogeneidad y características de servicios en masa[(15)], por lo que el peso de los costes indirectos será amplio. Consecuentemente, no será correcto utilizar de un sistema de costes simple (basado en una distribución uniforme de los costes indirectos a las prestaciones finales), ya que se incurriría en claras sobreestimaciones y subestimaciones[(13)]. Igualmente, la problemática de la gestión de información municipal impedirá disponer de información detallada del coste de algunos recursos, por lo que costes que en un principio deberían ser directos tendrán que tratarse como indirectos. Por todo ello, será necesario utilizar varios criterios de reparto, ajustándonos a la naturaleza del recurso utilizado y el objeto del coste, además de disponer de unidades de medida adaptadas a cada una de las prestaciones a la hora de calcular adecuadamente el coste unitario.

- La importancia de los centros de costes principales en los servicios deportivos municipales, representados por las instalaciones deportivas municipales. Su delimitación y análisis detallado de los centros de coste es de vital importancia para los propósitos de un modelo de cálculo de costes en los servicios deportivos municipales, ya que se podría considerar que la adecuada gestión de las instalaciones deportivas, considerándolas individualmente, es un objetivo clave en dichos servicios[9]. En términos prácticos un modelo con centros y actividades facilita el cálculo de las mismas a través de dichos centros, además, el conocimiento de los costes de un centro puede, en ocasiones, ser tanto o más relevante que las prestaciones a las que se destina[16].

- La dificultad para identificar las actividades concretas que se realizan en los centros de coste principales (instalaciones deportivas municipales), sus generadores de coste y su consumo por parte de las prestaciones. Por ello, la utilización de una metodología *ABC* convencional traería importantes complicaciones, e incluso poca utilidad real[17], dado el proceso global en el que funcionan las instalaciones deportivas. Mediante la utilización de una metodología por centros de actividades, se considera que en las instalaciones deportivas se desarrolla una actividad en general, el propio funcionamiento de la instalación, y ésta será consumida por las diferentes actividades deportivas finalistas y sus prestaciones.

En conclusión, gracias a esta metodología se puede obtener información sobre los costes vinculados a cada instalación deportiva, pormenorizando en cada una de ellas mediante unidades más concretas en las que se puedan dividir. Se consigue, además, información detallada de todas las actividades finalistas que se realicen en cada una de dichas unidades, con un nivel de desagregación de las mismas prácticamente ilimitado.

2.2. Captación de información

Para que la aplicación del modelo sea llevada a cabo con éxito, se debe establecer patrones para la obtención de la información de base. Ésta podrá ser recuperada de los propios registros del servicio deportivo, de otros departamentos del Ayuntamiento, y de empresas que participen en el desarrollo de los servicios ofertados. Además, la información podrá aparecer de forma muy específica mediante nominas o facturas muy definidas, o de forma global, con facturas que abarcan muchos gastos diferentes o directamente del presupuesto de la entidad.

En ningún caso se va a poder obtener toda la información necesaria de los correspondientes equivalentes de la contabilidad general y la contabilidad presupuestaria, sino que dependerá del elemento que se trate y sus posibilidades de medición y adscripción directa a otros objetos de coste, por lo que será necesario en todos los casos acudir a los sistemas origen[18]. Los requisitos que se deben tener en cuenta son 1) el uso de la corriente real de bienes y servicios, con sus costes asociados y 2) que no se debe repetir el registro de la información, lo cual fácilmente podría derivarse de la obtención de información de dos fuentes distintas, que presenten el mismo gasto de forma diferente o definido de distinta manera.

Habrá que tener en cuenta que los sistemas de información municipales, y en concreto los de los servicios deportivos, no suelen estar ni integrados ni bien detallados por sistemas orígenes, por lo que en cada caso se requiere de una obligada reorganización de la información, acorde con los objetivos del estudio de costes[18].

Por otro lado, se debe elegir entre usar costes predeterminados o costes históricos. Los costes predeterminados o estándares se determinan, es decir, se prevén para situaciones que están por llegar, por ejemplo el coste que va a ocasionar la apertura de una nueva instalación. Los costes históricos, por su parte, se recogen de situaciones que ya han sucedido. Este modelo defiende que se utilicen inicialmente datos históricos, ya que, la falta de experiencia en la aplicación del cálculo de costes puede constituir un handicap para el establecimiento de un modelo de captación de costes predeterminado[16]. Un primer análisis con costes históricos dará como resultado los costes reales en un determinado periodo, y facilitará el posterior establecimiento de costes estándares en base a dichos resultados, además de poder ser utilizados como referencia para la toma de decisiones.

Mediante un estudio realizado en base a costes históricos, inicialmente obtenidos del año anterior, se podría obtener información que sirva para conocer los resultados de la gestión de dicho periodo, pudiendo actuar en consecuencia. Estos resultados constituirían un punto de referencia para conocer de forma muy aproximada los costes de cada instalación y servicio deportivo. Todo ello facilitaría la toma de decisiones con respecto a la gestión de los mismos (instalación y servicio) en el periodo siguiente.

2.3. Tratamiento, agregación y formación del coste

El principal factor que rige la toma de decisiones es la naturaleza del proceso productivo, en la que la prestación deportiva depende de la instalación deportiva donde se realiza, por lo que a la hora de repartir costes, gran parte de estos deberán asignarse anteriormente entre las instalaciones deportivas. Esto implica que las instalaciones deportivas serán tratadas como un portador del coste finalista, con relevancia por sí mismo, además de intermediario en el proceso de cálculo de las actividades deportivas.

A grandes rasgos los elementos de coste se reparten entre los centros de coste y actividades. A su vez, los costes de los posibles centros auxiliares se reparten también entre los centros principales. Para facilitar este proceso se distinguen costes directos y costes indirectos. Los primeros se asignan de forma íntegra al objeto de coste donde se han consumido los recursos que lo generan. Sin embargo, cuando no se conoce de forma exacta donde han sido consumidos ni en qué medida, se acudirá a un criterio de reparto para establecer esta relación entre el coste y el objeto de coste. También se distinguen costes fijos y costes variables, en relación al comportamiento de los mismos. Los primeros no varían en función de la cantidad de actividad, mientras que los segundos son dependientes del nivel y tipo de actividad que se realice, aumentando, por norma general, de forma proporcional[13].

Atendiendo a la literatura sobre contabilidad de costes, podemos encontrar clasificaciones más complejas, añadiendo también costes semifijos y semivariables, que

incluyen un componente fijo y otro variables (como por ejemplo el suministro de luz, con un coste fijo en base a la potencia instalada y otro variable en base a la energía consumida). En el caso de los servicios deportivos, la complejidad aumenta aún más, ya que su comportamiento variaría dependiendo de cada instalación deportiva y su funcionamiento normal. Por lo tanto, nuestra posición, por norma general, es tratar estos costes como fijos a las instalaciones, ya que facilitará enormemente el cálculo, y dadas las operaciones que propondremos a continuación, se respetará en gran medida el comportamiento de la parte fija y variable en la asignación final a las actividades finalistas y prestaciones.

En torno a estas premisas se produce el aumento del valor del coste hasta llegar a la actividad deportiva, la cual acumula todos los demás costes, tanto directos como indirectos (**Imagen 1**). En nuestro caso se atenderá a un sistema de costes completos pero, sin embargo, no se realizará de forma estricta[19], puesto que se entiende que se deben incorporar todos los costes que consume la entidad para la producción del servicio, incluyendo costes internos y costes externos. No obstante, inicialmente no es factible incluir costes derivados de los costes de personal de la alcaldía, o del edificio del Ayuntamiento, por ejemplo, por dos razones principales: 1) porque es imposible la asignarlos realizando el estudio a nivel individual de servicio, y 2) porque la información que proporcionaría sería confusa y no tendría utilidad real, al no representar el rendimiento y la eficiencia de la labor del servicio deportivo municipal, como órgano independiente en este aspecto. Además, se debe tener en cuenta la escasa cultura de costes que tradicionalmente han tenido los Ayuntamientos[20], por lo que la delimitación del objeto de estudio facilitará la recopilación y el tratamiento de los costes.

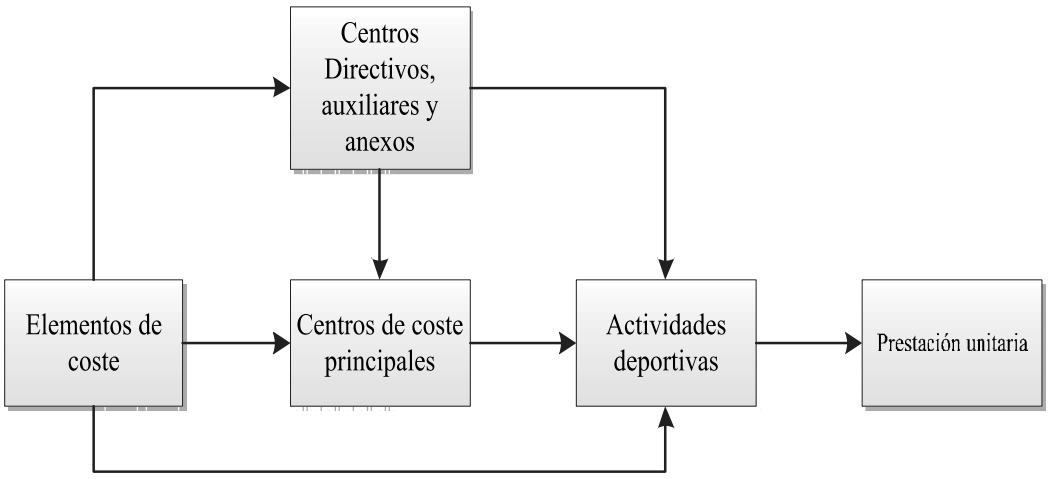


Imagen 1. Proceso de formación del coste
Fuente: elaboración propia.

2.4. Tratamiento de los elementos de coste

Los elementos de coste suponen la entrada de consumos de toda clase, es decir, la entrada de los costes que progresivamente se agregarán hasta llegar al producto final.

La procedencia de los elementos de coste puede ser de la propia entidad o de otras entidades, siempre que estos elementos supongan un coste para la entidad a analizar.

El principal problema en este punto recae en las clasificaciones y tratamiento de los costes. Se podrán aglutinar varios elementos de coste en un mismo grupo, dado su mismo tratamiento y función, lo que facilitará el proceso. Por tanto, los costes deberán ser clasificados en función de su naturaleza y el objetivo de los recursos que los originan, facilitando de esta manera su reparto posterior y la utilidad de la información obtenida, al poder relacionar dichos costes a diferentes actividades concretas.

2.5. Tratamiento de los centros de coste

Como ya se ha comentado, los centros de coste en los servicios deportivos municipales adquieren una importancia especial, respecto al resto de servicios, debido a su correspondencia con las instalaciones deportivas. Es por ello que son portadores de coste además del lugar donde se realizan las actividades objeto del servicio y de su gestión dependerá en la mayoría de los casos el coste y la calidad del servicio. En virtud de este modelo, nos podemos encontrar con tres tipos de centros de coste:

1. **Centro directivo y general**. Centro donde se agrupan todos los costes comunes a la totalidad del servicio deportivo municipal como son los correspondientes a la dirección, administración, organización general y otros costes que serían imposibles de vincular a otro centro o actividad, pues repercuten en todo el servicio en su conjunto.

2. **Centro de coste principal**. Como se ha explicado anteriormente, en el caso de los servicios deportivos municipales, este centro se verá reflejado normalmente por las instalaciones deportivas. Atendiendo a la desagregación clásica de las instalaciones deportivas podemos encontrar complejos deportivos, instalaciones deportivas y espacios deportivos (aunque su delimitación exacta es complicada, debido a la gran heterogeneidad que presentan las instalaciones deportivas). Para poder incluir su tratamiento en el modelo de cálculo, por tanto, se utilizará como elemento básico la instalación deportiva o complejo deportivo, según el caso y la terminología utilizada, y a su vez, dividiremos éstas en subcentros, a los que llamaremos unidades deportivas, siendo este último el lugar donde se produzca finalmente y de forma efectiva la prestación del servicio, y que debido a sus características, sea necesario un tratamiento diferenciado e individual en el proceso de formación del coste final. En resumen, se deberán identificar y diferenciar todas las unidades que componen el servicio deportivo y además agruparlas y vincularlas a un mismo centro principal ya sea una instalación deportiva o un complejo deportivo. Como ejemplos podemos señalar los siguientes casos:

   Un pabellón polideportivo, que contiene una pista central y además dos pistas de squash. En este caso la pista polideportiva representaría una unidad y las dos pistas de squash otra unidad, quedando agrupadas bajo un mismo centro principal que sería el pabellón polideportivo.

Un complejo deportivo, que contiene en su interior cinco pistas de pádel, un pabellón, un campo de fútbol y una pista de atletismo. En este caso existirían cuatro unidades, en concreto las cinco pistas de pádel, la pista de atletismo, el campo de fútbol y por último el pabellón y por tanto, la pista polideportiva que lo ocupa.

El objetivo de esta clasificación es conseguir un análisis pormenorizado del servicio deportivo mediante una gran individualización, atendiendo así a la realidad del servicio y a sus necesidades informativas. A su vez, se logra un paso intermedio en la agregación de costes, al poder vincular costes a un centro principal y repartirlos posteriormente entre las unidades que comparten los recursos que los originan.

3. **Centro de coste auxiliar o complementario**. Centro donde se agrupan una serie de elementos de coste y que participa de forma indirecta en el proceso de prestación del servicio. Puede coincidir, por ejemplo, con un edificio de vestuarios central y que da servicio a varias instalaciones. **Solamente se deberán tener en cuenta si son especialmente relevantes y determinantes para conseguir una mayor exactitud en los repartos y resultados finales**. Si se incluyen, requerirán de un tratamiento independiente y adaptado a cada uno de los casos, debido a las ilimitadas posibilidades que pueden presentar. Lo normal será incluir los costes que podrían vincularse a uno de estos centros al resto de costes del mismo grupo de la instalación o unidad deportiva, facilitando el proceso.

   Además, las propias clasificaciones generales de los costes en el modelo podrían ser consideradas como los centros de coste complementarios tradicionales en la contabilidad de costes en servicios municipales, ya que por ejemplo el grupo de costes de mantenimiento podría definirse como centro de mantenimiento. Se trata de diferentes definiciones para un contenido semejante.

2.6. Tratamiento de las actividades

Como se ha mencionado anteriormente en este caso se tendrá únicamente en consideración la actividad finalista, representada por la actividad deportiva, mientras que el resto de actividades están incluidas en los centros de coste. La realización de dicha actividad permite la prestación efectiva del servicio deportivo, a través de los diferentes usuarios. Para facilitar el tratamiento y realización de los cálculos se tendrá en cuenta una clasificación estandarizada del tipo de actividad deportiva con el que nos podemos encontrar, a saber:

Actividad dirigida. Todas las actividades organizadas, y normalmente dirigidas por un técnico especialista. Se conocerá exactamente su duración y capacidad, así como el número de cursos realizados y grupos existentes.

Uso libre. Espacio temporal en el que se presta una parte de la unidad deportiva para su utilización de forma libre por parte de los usuarios. Se conocerá el espacio destinado a esta actividad, el tiempo disponible y el número de usos, pero no el tiempo por usuario, ya que normalmente es indefinido, solo se cuenta el acceso.

Alquiler. Igual que la actividad anterior, salvo que en este caso se conoce el tiempo de cada uso, y por lo tanto se puede realizar un mayor control sobre la actividad.

Uso de las instalaciones por clubes y asociaciones. Funciona de forma semejante a un alquiler, ya que se conocen las horas exactas que se presta la instalación a un club. No se entra a considerar, sin embargo, la capacidad, ya que el uso de esas horas será competencia del club en cuestión.

Eventos de carácter deportivo o no deportivo. De igual manera que en caso anterior se conoce el tiempo de uso de la instalación. El resto de factores dependerán de las características del evento.

2.7. Fases para su implantación

Para hacer posible la viabilidad del modelo, éste se ha estructurado en 3 fases consideradas clásicas[19], de forma que haya cierta formalidad en el orden en que se realizan las operaciones y los cálculos, y se establezcan referencias para su sistematización y reproducibilidad. El modelo se estructura en la Fase de Identificación, Fase de Distribución y Fase de Imputación. Entendido desde el punto de vista de la fluctuación de información, como un *Input* informativo, una transformación y el consiguiente *Output* informativo.

2.7.1. Fase de identificación

La primera tarea de esta fase es realizar un inventario de todas las instalaciones deportivas, creando un mapa de centros de coste donde se distingan los centros de coste principales y las unidades que los componen. Se indicarán, también, todas las características técnicas conocidas para su posterior utilización como criterios de reparto, por ejemplo los m^2 de la unidad y de espacio deportivo, número de usos reales, número de usos potenciales, horas de apertura anuales, número de personas que trabajan en la instalación o la superficie de zonas decorativas y jardines. Se deberá concretar finalmente un centro de coste principal, instalación o complejo, y sus unidades, las cuales serán el centro de coste finalista, con el que se trabajará en el análisis de las actividades deportivas. Igualmente, se delimitarán los centros de coste complementarios, **únicamente si fuera estrictamente necesario**.

Posteriormente, se realizará un inventario de las actividades, destacando en qué unidad deportiva se realiza y el resto de características técnicas, en concreto, número de horas de uso de la unidad, porcentaje de uso de la unidad y las prestaciones unitarias del servicio concreto que se oferta a través de la actividad deportiva. A continuación, se identificarán todos los costes en los que ha incurrido el servicio deportivo municipal durante el año objeto de análisis, clasificándolos en función de su naturaleza y el objetivo de los recursos que los producen (**Tabla 1**). Se aconseja diferenciar por un lado los costes que afectan a las instalaciones deportivas y al servicio deportivo en su conjunto, y por otro, los que afectan única y exclusivamente a las actividades deportivas.

Agrupación de costes*	Criterio de reparto propuesto
Mantenimiento y reparación	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Limpieza	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Jardinería	Metros cuadrados de zonas verdes
Atención al cliente	Número de usos
Personal y material técnico-deportivo	Número de usos
Servicio médico	Número de usos
Dirección y coordinación	Coste directo al centro directivo y general
Comunicaciones	Coste directo al centro directivo y general
Agua	Número de usos
Luz	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Gas	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Combustibles	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Primas de seguros	Se debe asignar de forma directa
Costes financieros	Coste directo al centro directivo y general
Calculados (Amortizaciones)	M^2 del espacio deportivo o de la unidad (mismo criterio)
Otros	Dependiendo de la naturaleza del coste

*Las agrupaciones de costes contienen costes tanto de bienes y servicios como del personal

Tabla 1. Propuesta de clasificación de costes y posibles criterios de reparto
Fuente: elaboración propia.

Tras realizar la clasificación de los costes, se deberá identificar el portador de coste (centro o actividad) donde se han consumido directamente los recursos que han generado el coste en todos los casos que se conozca, convirtiéndose en costes directos. Además, habrá que identificar costes que afecten a un grupo de centros principales concretos, y no a uno concreto o a todos en general (incluyendo entre ellos los costes de los centros complementarios o auxiliares **si fuera necesario**), y asignarles la parte que le corresponda a cada uno de dichos centros principales (en ocasiones habrá que utilizar para ello un criterio de reparto, explicados en la siguiente fase). Al finalizar esta fase, deberán haber sido identificados todos los costes de los que se conozca su procedencia concreta, repartidos entre los centros principales, las unidades y las actividades. El resto de costes que no se hayan podido asignar a ninguno de estos objetos de coste, pues no se conoce en qué medida es cada uno de ellos responsable del mismo, serán repartidos en las siguientes fases.

En el caso de personal es conveniente clasificarlos por segmentos laborales en función de su labor y vincularlos a alguno de los grupos de la clasificación de costes. De igual manera, **siempre que sea posible y se tenga la suficiente información**, se deberá determinar el número de personas equivalentes en cada uno de ellos para facilitar su asignación entre los diferentes centros o actividades. El concepto de persona equivalente se utiliza para hacer homogénea la relación de persona y tiempo, y consiste en determinar la jornada considerada como "normal", que será trasladada al concepto de una persona equivalente, determinándose de esta manera el resto de personas de cada segmento laboral en función de su correspondencia con una persona equivalente[18]. El coste por persona equivalente será la división del coste total del segmento laboral entre el número de personas equivalentes. Por ejemplo, si existen 4 personas dedicadas al

mantenimiento de instalaciones deportivas, 3 trabajan a jornada completa, y otra a media jornada, el coste por persona equivalente será el resultado de dividir el total de los costes que originan los 4 trabajadores entre 3,5 (1 trabajador a jornada completa = 1 y un trabajador a media jornada es = 0,5). Gracias a este dato y la dedicación a cada centro de coste o actividad deportiva se podrá imputar del coste del segmento laboral a los mismos de forma directa (**Tabla 2** y **Tabla 3**). Cabe destacar por tanto, que el control de los tiempos de dedicación a las diversas tareas, centros y actividades, facilitaría la asignación del coste de personal.

Personas segmento laboral A	% de dedicación a centros			Persona equivalente
	Centro A	Centro B	Centro C	-
Persona A	100	-	-	1
Persona B	50	25	25	1
Persona C	50	50	-	0,50
Total	-	-	-	2,50

Tabla 2. Dedicación de cada persona a los centros de coste
Fuente: adaptado de IGAE, 2004(1)

En la **Tabla 2** podemos observar lo siguiente: las 3 columnas centrales, muestran el porcentaje de dedicación de cada persona o trabajador de un segmento laboral cualquiera (supongamos que es el segmento laboral de mantenimiento y conservación de instalaciones, por ejemplo) respecto a su 100% de trabajo a cada centro de coste, mientras que la última columna muestra la correspondencia respecto a una persona equivalente de cada trabajador. Sin embargo, aún no se pueden repartir los costes de cada segmento laboral, ya que la dedicación a cada centro se ha realizado en base 100 para cada trabajador y no por la parte correspondiente en base a la persona equivalente.

Para poder resolver el problema anterior, se realizará una segunda tabla (**Tabla 3**), y en las columnas centrales se pondrá la cifra de la **Tabla 3**, pero esta vez de forma proporcional a la persona equivalente, calculándolo mediante una simple regla de 3. Por ejemplo, la persona C corresponde a 0,50 personas equivalentes y dedica un 50% de su trabajo al centro A y otro 50% al centro B, por lo tanto, si el 100% de su trabajo equivale a 0,50 personas equivalentes, el 50% que dedica al centro A corresponderá a un 0,25.

Personas segmento laboral A	Personas equivalentes por centro			Persona equivalente
	Centro A	Centro B	Centro C	-
Persona A	1	-	-	1
Persona B	0,5	0,25	0,25	1
Persona C	0,25	0,25	-	0,50
Total	1,75	0,50	0,25	2,50

Tabla 3. Determinación de personas equivalentes por centro de coste para el reparto
Fuente: adaptado de IGAE, 2004(1)

Sin embargo, este paso se podría simplificar, ya sea por consenso, o por falta de la información sobre la dedicación de cada trabajador, calculando el coste por persona equivalente y vinculando únicamente personas equivalentes a centros o actividades donde se conoce que participan con dedicación total. El resto de costes del segmento laboral se distribuirán a través de un criterio de reparto en función de la labor que realicen, normalmente unidos al resto de costes que componen el grupo en la clasificación. Este último paso se realizará en la fase de distribución.

2.7.2. Fase de distribución

El siguiente paso en la realización del estudio de costes es agregar todos los costes identificados en la fase anterior a sus portadores. En un principio, si se ha realizado correctamente la fase anterior se podrán agregar, sin ningún problema, los costes directos a sus portadores, así como los costes que se vinculen a varios centros principales o unidades concretas. De esta manera quedarían únicamente por repartir los costes indirectos generales a todo el servicio de deportes, a todas las unidades de un centro principal o a las actividades.

Para repartir los costes indirectos restantes a sus respectivos portadores, de forma controlada y aproximada a la realidad del consumo de los recursos, se utilizarán diferentes criterios de reparto. Para su elección habrá que tener en cuenta los siguientes factores en este orden[1]: 1) aspectos objetivos sobre la relevancia del criterio, 2) aspectos objetivos sobre la posibilidad de obtención de parámetros que doten de contenido al criterio que se ha elegido, 3) aspectos subjetivos de los componentes de la organización sobre la verosimilitud de la asignación de costes que se consigue con el criterio determinado que se configura como juicios de valor en los que, por supuesto, también pueden tener influencia aspectos de valoración objetiva.

Los manuales de referencia proponen criterios de reparto para una gran cantidad de elementos de coste que se puedan presentar[1,18]. La **Tabla 1**, que muestra la clasificación de costes propuesta, también incluye los criterios de reparto propuestos generalmente para cada uno de los grupos.

Se repartirán los costes identificados en instalaciones deportivas entre sus unidades, y después los costes generales a todas las unidades entre todas las unidades que componen el servicio deportivo municipal. De esta manera, se obtendrá el subtotal de cada unidad deportiva. Posteriormente se repartirán costes comunes del centro directivo y general entre el total de unidades que componen el servicio deportivo municipal, en base preferentemente al coste primario de las mismas, que está representado por el subtotal, a falta de otro criterio de reparto que pudiera considerarse más objetivo. Se halla, así, el coste total de cada unidad deportiva, dato con el que se operará desde este momento.

Una vez realizado esto, se procederá a imputar los costes directos a las actividades y a repartir los costes indirectos entre las mismas (ambos representando los costes variables). Es difícil establecer unos criterios estandarizados para repartir los costes indirectos entre las actividades, debido al heterogéneo espectro de actividades deportivas que se pueden desarrollar en los servicios deportivos municipales. También la forma en la que se ofertan, así como las características de los elementos de coste que

pueden incurrir en las mismas, dificultan la selección de dichos criterios de reparto. Su asignación dependerá de la realidad de cada servicio deportivo municipal y del consenso de sus responsables y de las personas que realicen el estudio.

Al finalizar esta fase se habrán repartido todos los costes a los centros finalistas, de manera que se obtendrá el primer dato relevante y de utilidad, el coste total de cada unidad deportiva e instalación deportiva de forma independiente. De igual manera, también se habrán repartido todos los costes correspondientes a las actividades, en concepto de coste variable, dando así pie a la siguiente y última fase.

2.7.3. Fase de imputación

Esta fase representará el final del estudio de costes, y por tanto del modelo planteado. El primer paso consistirá en la obtención de un dato homogéneo para la realización del resto de operaciones, que será el coste por hora de cada unidad deportiva, obtenido en base al coste total de la unidad, dividido por las horas de funcionamiento asumidas para cada una de ellas. De esta manera, solo restará añadirles al coste de cada actividad deportiva (coste variable), el coste proporcional por el uso de la instalación deportiva en concepto de coste fijo.

Para ello, se tendrá en cuenta el porcentaje de utilización de la unidad por parte de la actividad deportiva, y se calculará la parte proporcional del coste por hora de la unidad en base a dicho porcentaje de utilización. El total de horas que la actividad deportiva ha usado la unidad deportiva, multiplicado por el coste por hora proporcional al porcentaje de uso de la unidad, dará como resultado el coste fijo total de la misma.

Después se dividirá la suma de los costes fijos más los costes variables entre el número de prestaciones unitarias consideradas para cada actividad (normalmente usos o usuarios considerados en cada caso, según el tipo de actividad) dando finalmente como resultado el coste unitario de la actividad. Cabe destacar que en cada actividad puede existir un margen de los usuarios considerados con los usuarios potenciales. Este dato debe ser tenido en cuenta por los responsables del servicio deportivo municipal, ya que expresa una opción directa para la optimización de los costes originados por dicha actividad. De igual manera, se tendrán que tener en cuenta las plazas no cubiertas en la cifra de prestaciones unitarias consideradas, ya que éstas representarán un coste de subactividad dentro de la propia actividad.

El coste correspondiente a las horas de funcionamiento de la unidad en las que no se ha realizado ninguna actividad, correspondiente a horas de desocupación, dará como resultado el coste de subactividad. El coste de subactividad adquirie relevancia por sí mismos, de manera que se puede abordar el problema de la forma que se considere oportuna en cada servicio deportivo. En concreto, el cálculo para conocer el coste asignado a horas desocupadas, debido a una infrautilización de los recursos y factores productivos utilizados, se realizará restando al coste total de la unidad la suma de los costes fijos de las actividades analizadas en el mismo. Cabe destacar que, si no se ha analizado alguna actividad que se realiza en una unidad, las horas de uso de la instalación consumidas por dichas actividad, junto con su coste correspondiente, pasarán a formar parte del coste de horas desocupadas, y por lo tanto, habrá que

diferenciar este coste del que le correspondería a la subactividad propiamente dicha para darle el tratamiento adecuado.

A la hora de utilizar el dato anterior, se debe reflexionar detenidamente antes de repartir el coste asociado a subactividad entre otras actividades con vistas de ajustar precios, ya que se plantea la cuestión de hasta qué punto un usuario debe soportar en el precio público unos costes que no se han generado por la prestación que recibe[16]. Sin embargo, gracias a la metodología que hemos presentado, se da la posibilidad de poder realizar un tratamiento individualizado de este aspecto, ya que se cuenta con la suficiente información.

Una vez realizados todos estos pasos, obtendremos todos los datos e información necesaria para realizar informes pormenorizados del coste de cada instalación, unidad y actividad deportiva, además de cualquier consideración extraída del proceso de cálculo, como por ejemplo; el desglose de los costes de cada unidad por elementos de coste. Estos informes deberán presentar la información en bruto obtenida directamente mediante el modelo, de manera que sirva de base para el uso que le quiera dar cada servicio deportivo municipal.

3. OBSERVACIONES FINALES E IMPLICACIONES .

La progresiva adopción de buenas prácticas que permitan mantener y mejorar el servicio, incluso en momentos de crisis, es indispensable para mejorar la optimización de las instalaciones deportivas en busca de la eficacia y la eficiencia. Es completamente indispensable aumentar la obtención de información y el control del funcionamiento de los servicios deportivos municipales, y en concreto, de los costes en los que incurre, de una forma precisa y detallada.

El cálculo de costes permite obtener información, tanto cuantitativa como cualitativa, de gran utilidad, indispensable para conseguir la modernización en estos servicios, ya que supone la base para otro tipo de herramientas y técnicas de gestión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, para su correcta implantación y para lograr su utilidad real, es la técnica la que se debe adaptar a las características del servicio, y no al revés[21].

Se debe tener en cuenta, además, que la adopción de un modelo de cálculo y su implantación inicial representarán un importante cambio. Sin embargo es, en realidad, un primer paso en un proceso de mejora contínua en el tratamiento de los costes en los servicios deportivos municipales, aumentando el alcance, la calidad y la utilidad de la contabilidad de costes.

4. DESCARGA Y UTILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN SICDE .

El Grupo IGOID (Investigación en Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas), con sede en la Universidad de Castilla-La Mancha en Toledo (España) y dirigido por la Dra. Leonor Gallardo Guerrero, ha desarrollado una herramienta para poder mecanizar y facilitar la implantación del modelo de cálculo de costes propuesto. La herramienta, denominada Aplicación SICDE (Sistema Integral de Costes en Servicios Deportivos), se compone de una sencilla aplicación informática y un manual de usuario donde se explica su funcionamiento, y sirve de guía para su utilización.

Ambas aportaciones están disponibles para su descarga gratuita a través de la página web del grupo IGOID, en la sección de publicaciones (apartado Software bajo el titulo: Sistema Integral de Costes en Servicios Deportivos: SICDE):
www.investigacionengestiondeportiva.es.

Igualmente, podrán descargarse de forma directa a través de los siguientes enlaces:

http://www.investigacionengestiondeportiva.es/otros/SICDE.xlsm
http://www.investigacionengestiondeportiva.es/pdf/ManuaL_Usuario.pdf

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .

1. IGAE (Intervención General de la Administración del Estado). (2004). *Principios generales sobre contabilidad analítica en las Administraciones Públicas*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, p. 21-39, 176-178, 121-122 y 116-165.
2. Mestre Sancho, J. A., & García Sánchez, E. (1999). *La gestión del deporte municipal*. Barcelona: INDE, p. 22-24.
3. Liu, D. Y., Taylor, P., & Shibli, S. (2009). Sport Equity: Benchmarking the performance of English public sport facilities. *European Sport Management Quarterly, 9*(1), p. 3-21.
4. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform. A comparative analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (Third Edition). Oxford University Press, p. 1-30.
5. Gallardo, L., & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: INDE, p. 11-17 y 65-76.
6. Teruelo Farreras, B. (2006). La Financiación del deporte municipal: coste, valor y precio de los servicios. En L. V. Solar Cubillas (Ed.), *Deporte, gestión y municipio. Aspectos clave*. Bilbao: EUDEL, p. 165-188.
7. Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Navarro Galera, A., Valencia Quintero, M. J., & Llorente Muñoz, V. (2006). La evaluación de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisonos, 3*(3), p. 331-320.
8. Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2003). Activity based costing, modernity and the transformation of Local Government. *Public Management Review, 5*(3), p. 345-375.

9. García-Unanue, J., Gallardo, L., & Felipe, J. L. (2012). La factura deportiva. Diseño e implantación de un modelo de cálculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de Economía Aplicada, 30*(2), p. 599-618.
10. Malmi, T., & Granlund, M. (2009). In search of management accounting theory. *European Accounting Review, 8*(3), p. 597–620.
11. Van Helden, G. J., & Northcott, D. (2010). Examining the practical relevance of public sector management accounting research. *Financial Accountability & Management, 6*(2), p. 213-240.
12. Carrasco Díaz, D., Buendía Carrillo, D., Valencia Quintero, M. J., & Sánchez Toledano, J. (2010). Determinación del coste total de los servicios públicos municipales. *Revista del Instituto Internacional de Costos, 7*, p. 9-35.
13. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos. (12ª Edición). México: PEARSON EDUCACIÓN, p. 158 y 626, 139-141 y 28-32.
14. Sáez Torrecilla, Á., Fernández Fernández, A., & Gutiérrez Díaz, G. (2009). *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. Madrid: MC GRAW HILL, p. 243-245.
15. Brignall, T., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Product costing in service organizations. *Management Accounting Research, 4*, p. 227-248.
16. Carrasco Díaz, D., Navarro Galera, A., Valencia Quintero, M. J., & Sánchez Toledano, J. (2009). Un modelo de cálculo de costes para los servicios públicos municipales. Hacia un sistema integral de información en la Administración Local. *Revista del Instituto internacional de Costos, 5*, p. 141-168.
17. FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias). (2006). Guía para la implantación de un sistema de costes en la Administración Local: FEMP, p. 32-33.
18. Carrasco Díaz, C. (2011). Manual de Procedimiento para la implantación de un sistema de costes en la Administración Local: FEMP, p. 63-64, 64-68, 72 y 73-78.
19. Buendía Carrillo, D. (1996). *Un modelo de costes para los servicio municipales de gestión directa.* Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Granada, p. 186 y 187.
20. Navarro Galera, A., Ortiz Rodríguez, D., & López Hernández, A. M. (2008). Identifying barriers to the application of standardized performance indicators in Local Government. *Public Management Review, 10*(2), p. 241-262.
21. Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 44*, p. 1-20.

GOBERNANZA DEPORTIVA EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS Y RURALES

GOVERNANÇA DESPORTIVA EM MUNICÍPIOS PEQUENOS E RURAIS

Juan A. Mestre Sancho
Licenciado en Educación Física. Doctor en Psicología. Coordinador del Instituto Universitario de Investigación FCAFyD. – UCV
Correo electrónico: juan.mestre@ucv.es

0. GLOSARIO [1]

DEPORTE. «Se entiende por "deporte" cualquier forma de actividad física que, a través de participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejoría de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles»[2].

GOBERNANZA. «Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía// 2. Acción y efecto de gobernar o gobernarse»[3].
«El concepto de "gobernanza" designa las normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a nivel europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia» [4].

GOBERNANZA DEPORTIVA LOCAL. Conjunto de normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a escala local en el desarrollo del **deporte**, desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia en su gestión[5].

MUNICIPIO RURAL. Municipios de menos de 150 habitantes por km^2 en una región dada de nivel NUTS III.

NUTS. Las siglas NUTS corresponden a la Nomenclatura de las Unidades Territoriales Estadísticas (en francés) creada por la Oficina Europea de Estadística (Eurostat) y utilizadas por la Unión Europea con esos fines [6].

SOCIEDAD CIVIL. «Concepto colectivo que designa todas las formas de acción social (de individuos y grupos) que no emanan del Estado y que no son dirigidas por él»[7].

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA.
«El conjunto de todas las estructuras organizativas cuyos miembros prestan servicio al interés general por medio de un procedimiento democrático basado en el discurso y el consenso y sirven como mediadores entre las autoridades públicas y los ciudadanos» [8].

1. INTRODUCCIÓN .

El deporte como actividad fomentada por la administración pública local –ayuntamiento, municipalidad, corporación, concejo, consistorio, *municipalidade*, *prefeitura*–, es una realidad plenamente implantada en la mayor parte de los municipios españoles, y de otros países. La cuestión se suscita acerca del grado de esa implantación, su alcance y contenido.
No obstante las directrices de algunos organismos oficiales –como la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)–, la tendencia que predomina al hablar de deporte municipal suele hacer referencia a los medianos y grandes municipios, a pesar de que buena parte de las localidades Iberoamericanas son pequeñas y rurales.
Los datos del Banco Mundial correspondientes a 2011[(9)] sitúan el índice de ruralidad de los 21 países iberoamericanos en torno al 26,8% sobre el total de la población del conjunto de ellos. Y los índices de ruralidad por superficies geográficas se detallan:

- América latina y el Caribe: 21%
- Estados pequeños del Caribe: 57%
- Mundo: 48%
- Unión Europea: 26%
- Zona Euro: 24%

Al sumar la población que vive en pequeños municipios y en municipios rurales, las cifras se disparan. En España, del total de los 8.114 existentes, 7.969 municipios tienen menos de 50.000 habitantes, es decir el 98,2%. Y en datos de población algo menos del cincuenta por cien de la población –uno de cada dos– vive en municipios menores de 50.000 habitantes, mientras que cerca del 32% –uno de cada tres– y algo más del 21% –uno de cada cinco– viven, respectivamente, en municipios menores de 20.000 y de 10.000 habitantes[(10)].

Las regiones rurales representan el 92% del territorio de la Unión Europea (UE). En 2006 un 19% de la población de la UE vivía en regiones predominantemente rurales, y un 37% en regiones significativamente rurales. Estas regiones generaban el 45% del valor añadido bruto (VAB) y el 53% de los puestos de trabajo de la UE. Sin embargo la renta per cápita en estas zonas se reduce, aproximadamente, a dos terceras partes de la renta de las demás zonas; la tasa de actividad de las mujeres es menor; el sector de los servicios está menos desarrollado, al igual que los niveles de formación superior de la población. Y en general, la falta de oportunidades, de contactos y de infraestructuras para la formación es un problema particularmente acuciante para las mujeres y los jóvenes que viven en zonas rurales remotas[(11)]. El deporte y la actividad física en estas localidades, aún sin datos oficiales concretos, no se queda a la zaga de esta situación.

Se trata de unas cifras que denotan con claridad la necesidad de prestar una mayor atención a estos municipios, pequeños y rurales, y la urgencia en habilitar mecanismos que faciliten la gestión de sus necesidades, aspiraciones y recursos. El deporte forma parte de los tres, de las necesidades de la población de practicar actividad física como hábito saludable, de sus aspiraciones de ocupación de su tiempo de ocio, y de la utilización de sus recursos naturales, también con fines deportivos. Sobre esto tratan las

páginas que siguen, desde la visión del modelo de gestión más actual basado en la gobernanza local.

Sin embargo no resulta una tarea fácil. Como recoge el Consejo de la Unión Europea [(11)], las zonas rurales de la UE se caracterizan por una gran diversidad de situaciones, desde las zonas rurales más remotas azotadas por la despoblación y el declive, hasta zonas periurbanas que se encuentran sometidas a una presión cada vez más fuerte de los centros urbanos de las que son limítrofes. Por este motivo no pueden darse medidas concretas de aplicación universal para los municipios de estas características, sino tan solo directrices generales que se adaptarán a las condiciones y características de cada realidad.

2. GOBERNANZA LOCAL DEPORTIVA .

Sin entrar en los distintos campos en los que se alude y aplica el concepto de «gobernanza», la nota común es la alusión a un nuevo modelo de ejercer el poder –gobernar– que se caracteriza por una mayor cooperación e interacción entre los gobiernos y la sociedad civil organizada –los agentes no estatales, deportivos en este caso–, y el establecimiento de redes entre todos ellos (de ahí que también se refiera a la gobernanza como gobierno en red). Se trata, por lo tanto, de un enfoque distinto del tradicional control jerárquico por parte de las administraciones públicas. En el caso de los municipios, esta colaboración de la sociedad civil, preferentemente la organizada, con ayuntamientos y sus Servicios deportivos resulta más adecuada y factible de aplicar que en las otras administraciones públicas españolas (provincias, comunidades, gobierno central), por diversos motivos: proximidad entre los gobiernos locales y los ciudadanos; sintonía de los gobernantes locales con las problemáticas y los intereses ciudadanos a los que administran; facilidad para incorporar, precisamente, a los diversos colectivos en los distintos órganos de decisión municipal; así como por la mayor capacidad de adaptación y adecuación de las políticas a las circunstancias del momento y a las demandas ciudadanas.

En el modelo de gobernanza se produce una traslación de la función más tradicional de los municipios como agentes prestadores directos de servicios, a la de facilitadores de estas prestaciones por otras entidades de la sociedad civil, a las que escucha, con las que colabora y ayuda en su desempeño. Los ciudadanos son quienes disfrutan de los servicios públicos sufragados con sus impuestos, pero también sufren las consecuencias cuando no se ajustan a sus expectativas. Tienen, en consecuencia, derecho a que sus opiniones sean escuchadas y a participar en los procesos de toma de decisiones. No se trata, por lo tanto, de la desaparición de los gobiernos, como en algún caso ha querido verse, sino de que su labor se circunscriba a la implantación de los planes necesarios para la atención a los intereses ciudadanos en su área de influencia, aun cuando, bien es cierto que disminuye su presencia en la ejecución y/o implementación directa de los mismos. Su intervención se consolida a través de cuatro acciones principales: concierto con los otros agentes; coordinador entre ellos; supervisor de los procesos que se desarrollan; y control de la adecuación de éstos a las encomiendas.

Este nuevo enfoque de las políticas deportivas locales deberá estar sustentado por los principios de la gobernanza –más adelante recogidos–, como por las consideraciones generales que puedan aportar los implicados. La interacción de ambas permitirá elaborar las propuestas de acciones a emprender –algunas de ellas, expuestas de manera general, constituyen la parte propositiva del presente texto–. Entre las pautas a tener presentes, se exponen las siguientes:

- La gobernanza local no se entiende desde otra perspectiva que no sea intersectorial y multidisciplinaria. Y aquí entran el deporte y la actividad física. La política deportiva local no debe diseñarse de manera aislada sino en directa relación con otras áreas y otros sectores locales y supralocales, públicos y privados, como son el turismo, la salud, el medioambiente, la hostelería o el asociacionismo deportivo entre otros. Debe buscarse una sinergia de las necesidades, intenciones y decisiones de los agentes implicados. Puede ampliarse información al respecto en la Declaración de Cork (1996) [(12)].
- Las políticas deportivas locales deben formular estrategias convergentes de concierto con otros municipios poseedores de recursos complementarios, más avanzados deportivamente o con mayores recursos, sin importar su posible diferencia de tamaño. Los habitantes de los municipios pequeños y rurales tienen las mismas necesidades de practicar ejercicio físico que los habitantes de los municipios medianos y grandes. Al margen del rango en el que se incluyan, cada municipio tiene diferentes recursos para su satisfacción, aunque con menor capacidad para su explotación por los más pequeños por sus evidentes reducidas posibilidades. Si bien, estos últimos disfrutan de los elementos naturales, no presentes por lo general entre los municipios urbanos o más urbanizados y, desde luego, de imposible «adquisición». Así, pues, puede establecerse un doble enfoque de los recursos deportivos, bien se trate de naturales, más presentes en los municipios rurales, o artificialmente creados, con predominio en los municipios mayores. No hace falta profundizar más sobre este aspecto para comprender la necesaria colaboración entre ambos grandes bloques de localidades, estableciendo vínculos rural-urbanos, entre los mayores y los más pequeños.
- La inclusión social y el enfoque de género[(13)] deben primar en todas las acciones emprendidas. Ni el deporte, ni la gobernanza y la propia sociedad –vida social– se entienden de otra manera.
- El éxito de la planificación de las políticas deportivas locales radicará en la plena participación de los sectores de la sociedad civil, hacia quienes van dirigidas. La responsabilidad del acierto de las acciones propuestas y el logro de los resultados dependerán, pues, del grado de implicación y de participación sociales.
- Las administraciones públicas locales deben revisar su tendencia –generalizada– hacia el fomento del deporte reglado de competición, con frecuencia de élite, con preponderancia de las modalidades más extendidas, con menoscabo de las más populares, abiertas y espontáneas. Las políticas deportivas públicas deben incidir y poner mayor empeño, precisamente, en esas últimas.
- Si el deporte se desprende de su ética y sus valores pierde su razón de ser. El deporte municipal, cuya intención se aleja de los fines competitivos, debe sustentarse en el empeño permanente por la difusión y el fomento de la ética y los valores que le son inherentes, de la cultura y el civismo deportivos, entre la población local, en especial la practicante.

- El sistema deportivo municipal[14] ha utilizado, quizá en exceso, estrategias de imitación de unas políticas deportivas a otras, sin discriminar tamaños, posibilidades, aspiraciones vecinales, etc. Deben priorizarse nuevas estrategias de innovación y creatividad, que adapten y adecuen las políticas deportivas a cada realidad local, su entorno y sus potencialidades a través de la creación de redes. El futuro del deporte municipal no debiera ser un continuismo de las políticas desarrolladas en el pasado, puesto que las exigencias actuales y las tendencias que se vislumbran para los años venideros, cada vez se alejan más de las demandas deportivas estandarizadas de la sociedad. Este punto, junto con el anterior, conforman la estructura básica de la gobernanza, la instauración de redes de comunicación y de colaboración entre municipios y los agentes deportivos organizados para atender sus aspiraciones y demandas comunes.
- Las políticas deportivas deberán estar fundamentadas en las conclusiones de los diagnósticos acerca de los intereses físico-deportivos vecinales, las aspiraciones de los entes que forman parte de las redes que se establezcan, así como de la capacidad de los recursos disponibles para satisfacerlas.
- Los planes deportivos, finalmente, deben tener su enfoque en el tiempo e ir acompañadas de las convenientes estrategias facilitadoras de su implementación. Las «urgencias» deben solucionarse en el marco de los planes y programas en los que, por afinidad, se enmarquen, y evitar acciones aisladas que suelen generar nuevos desórdenes y malgastos. Atender las urgencias no debe impedir la implantación plena de los planes aprobados.

Diversos documentos de alcance internacional abogan por la necesidad de establecer políticas preferentes dirigidas, por su mayor vulnerabilidad, hacia la protección y el desarrollo de los pequeños municipios y los rurales. Dotados de menor número de recursos, en unos casos, poseedores en otros de recursos diferentes y, por lo general con mayores dificultades para su explotación, la gobernanza se presenta como un modelo altamente eficaz de gestión para dar respuestas en un mundo global y situarlos en planos que eviten su decadencia.

El documento del Comité de las Regiones sobre el desarrollo de la dimensión europea del deporte (2012) [15] comienza destacando que los entes locales y regionales siempre han reconocido la capacidad educativa del deporte. De hecho, lo han integrado en las políticas educativas escolares, y como acción encaminada a mejorar la calidad de vida y la salud de los ciudadanos. Dos de sus puntos revisten una especial importancia:

En el primero de ellos (punto 13), recuerda este Comité que los entes locales y regionales desarrollan *«una indispensable acción de coordinación de todos los agentes que, de un modo u otro, están relacionados con el deporte, de forma especial apoyando el asociacionismo y el voluntariado deportivo»*. Y en el segundo (punto 18), subraya «*la capacidad del deporte para establecer relaciones entre instituciones públicas, federaciones, clubs y otras organizaciones*», y considera necesario, por lo tanto *«crear redes que faciliten y aceleren el intercambio de conocimientos y la incidencia del deporte en el ámbito social*». Y continúa, *«la creación de redes de entes públicos que operen de manera local supondría un gran avance para desarrollar el papel que desempeñan los municipios a la hora de fomentar la incidencia del deporte en el ámbito social*. Esta acción, a su vez, «*les permitiría contribuir a la mejora del deporte a escala*

europea». Estamos ante textos europeos que no hacen sino incidir en la importancia que para el desarrollo del deporte rural tiene la creación de redes entre municipios.

3. PRINCIPIOS DE LA GOBERNANZA EN SU APLICACIÓN AL DEPORTE Y LA ACTIVIDAD FÍSICA .

Conforme al texto elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la gobernanza hace referencia «*a la manera en que la Unión utiliza los poderes que le otorgan sus ciudadanos*» [(16)]. Se trata de una nueva forma de proceder, de aplicación a todos los estamentos gubernamentales. La gobernanza tiene dos pretensiones claras: un mayor grado de participación ciudadana en la toma de decisiones, de apertura y diálogo con los representados, y mejorar las políticas y las normativas de manera que conlleven hacia unos resultados más óptimos.
El logro de estas intenciones se alcanzará a través de cinco principios que constituyen la base de una «buena gobernanza», y que refuerzan los principios, adoptados con anterioridad, de *subsidiariedad y proporcionalidad*: «*apertura, participación, eficacia, coherencia y responsabilidad*». Cada uno de ellos resulta importante por sí mismo, pero no pueden ser aplicados de manera independiente si lo que se busca es su eficacia.

El principio de *subsidiariedad* expone que deben ser las administraciones más próximas al ciudadano las que atiendan y satisfagan sus necesidades colectivas. Este peso recae sobremanera en los ayuntamientos. Así se ha entendido en la organización del sistema deportivo municipal, aunque obviando con frecuencia la labor de los clubes y asociaciones deportivas, en su calidad de sociedad civil organizada con el deporte como fin. Este imprescindible tejido asociativo local, con presencia extendida por los barrios, por su exclusiva o, cuanto menos, preponderante finalidad de promover la práctica deportiva entre la población, debiera cobrar un mayor protagonismo en el desarrollo del deporte local. Y en el caso de que resulte ser reducido o inexistente, como pudiera ser en los municipios más pequeños, sus gobiernos debieran poner empeño en su creación a través de la iniciativa privada.
Asociado con este punto se menciona el principio de *proporcionalidad*, manifiestamente ignorado por los ayuntamientos, en otras facetas y en el deporte. La oferta de servicios públicos debe estar en concordancia –proporción– con las posibilidades locales, los medios y recursos disponibles, las pretensiones y las aspiraciones vecinales. Ya se ha mencionado que los municipios han excedido, con una cierta frecuencia, los límites de sus posibilidades y sobredimensionado prestaciones deportivas y gastos, siendo ésta una realidad que resulta más lamentable entre los más pequeños.
El principio de *apertura* aboga, entre otras acciones, por una mayor comunicación de las decisiones tomadas, los motivos reales que las originan, las acciones y programas deportivos a emprender, los presupuestos para deporte, los costos de los polideportivos, y los errores cometidos, inclusive. Vulnerar este principio por las instituciones públicas da paso a la opacidad frente a la exigida, y exigible, transparencia de su gestión en todas las facetas. La permanente demanda social de una administración pública más abierta y transparente demanda una comunicación veraz, completa y activa. Sobre este punto

existe abundante documentación de organismos oficiales. Relativa al medio rural puede leerse la Declaración de Valencia (2003) [17].

La colaboración ciudadana, la cooperación vecinal, la intervención en las decisiones adoptadas, en los procesos desarrollados, en las iniciativas, son los argumentos a los que induce el principio de *participación*. Que quienes van a ser administrados deportivamente tomen parte en los procesos de gestión del administrador es la intención de este principio que exige, y de manera incuestionable, la igualdad en la participación de la mujer. Este principio posiblemente tenga más posibilidades de aplicación conforme disminuye el tamaño del municipio.

La gestión en el deporte no resulta todo lo eficiente que debiera. El endeudamiento de los servicios deportivos de los entes públicos ha alcanzado, en muchos casos, altos niveles. En cierta medida esta realidad ha sido debida a que se ha descuidado la eficiencia en la gestión en favor, tan solo, de la eficacia. La *eficiencia* deportiva consiste en gestionar los bienes disponibles y los servicios ofrecidos, con el menor costo posible, sin merma en su contenido. La eficacia, podría decirse, tiende hacia el logro de los resultados pero sin preocuparse por el consumo de los medios. La eficiencia conduce hacia la «deuda cero».

La *coherencia* en la gestión –pública– municipal del deporte va muy pareja al principio de proporcionalidad. Ningún municipio debiera acometer acciones que no resulten acordes a sus posibilidades, a los intereses y aspiraciones de sus ciudadanos. Lo contrario supone incoherencia, conlleva el despilfarro y éste al endeudamiento. Instalaciones innecesarias, polideportivos sobredimensionados, programas deportivos subvencionados en exceso o de muy escasa rentabilidad deportiva y económica, espectáculos deportivos con muy reducidos retornos sociales y económicos, y otras acciones más son el contrapunto de este principio en el sistema deportivo.

El principio de *responsabilidad* incumbe a quien toma decisiones. Decidir comporta asumir responsabilidades sobre las decisiones tomadas. Los niveles de responsabilidad están en correspondencia con el nivel decisor. Los demás principios, por esto mismo, facilitan las decisiones deportivas consensuadas y rebajan el nivel de responsabilidad de los dirigentes deportivos.

La adopción de estos principios conlleva un nuevo modelo deportivo local y su gestión, basado en el concepto de «gobernanza».

4. LA GOBERNANZA Y LAS REDES DEPORTIVAS .

La gestión a través del concepto y los principios de la gobernanza va unida al de redes sociales. La creación de una red social, de una red deportiva, se aleja del modelo tradicional de gobierno y abre nuevas expectativas a través de la incorporación y participación de los interesados de la sociedad civil. Entre todos conforman una variedad de dimensiones, sectores, disciplinas y actores con la común consideración y el interés por el bien común. La primera dimensión es el género. El enfoque de género trata de reconocer y determinar las funciones y los desempeños que cada sociedad otorga a los hombres y las mujeres, exclusivamente en función del sexo, para poder actuar. Permite constatar la clara y profunda desventaja con la que parte la mujer, en su desarrollo y vida social, jurídica, cultural, política, económica, educativa, y hasta deportiva, con respecto al hombre. El enfoque de género es un compromiso de justicia y equidad.

Con este enfoque, en las redes participan pequeños grupos urbanos, medianos municipios y grandes ciudades –inclusive de otros países–; asociaciones; empresas; entidades públicas, privadas, políticas y civiles; con y sin interés de lucro; dotadas de personalidad jurídica o no; particulares, ONG, y otros agentes más. Las redes acogen las diferentes facetas humanas, sociales, culturales, ambientales, comerciales, campesinas, de tiempo libre, etc. de los diversos sectores, como la agricultura y ganadería, la cultura, el ocio y el deporte, la industria, el comercio, o la construcción, entre el total de ellos. En definitiva, se trata de una forma innovadora de ejercer el gobierno basada en la colaboración activa, el intercambio de ideas, iniciativas y experiencias, la cooperación y la generación de capacidades.

Las redes permiten a los gobernantes ejercer sus cometidos desde la realidad de las carencias, demandas y expectativas de los gobernados. En esa línea se expresaba, ya en 1996, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos[18]. La resolución 1 hace mención a la relación entre los distintos tipos de municipios –pto. 10, cap. 1–, y el necesario establecimiento de relaciones entre ellos, al expresar que las ciudades, los pueblos y los asentamientos rurales «están vinculados entre sí por los movimientos de bienes, recursos y personas». Estos vínculos son indispensables para su sostenibilidad. El crecimiento de la población rural, prosigue, ha sobrepasado el ritmo de creación de empleo y de oportunidades económicas, por lo que aumenta sin cesar la migración a las ciudades, en especial en los países en desarrollo, con el consiguiente incremento en la demanda de las infraestructuras y servicios, ya de por sí sometidos a grandes presiones. Resulta imperioso, por lo tanto, erradicar la pobreza rural, mejorar la calidad de las condiciones de vida, y crear oportunidades de empleo y educación en los asentamientos rurales y las localidades menores. Con esta visión deben establecerse vínculos entre las zonas rurales y las ciudades que contribuyan al equilibrio de sus necesidades económicas, sociales y ambientales al resultar ser interdependientes, desde la visión de que las aldeas y las ciudades son como «los dos extremos de una serie continua de asentamientos humanos» –punto 163–. Son textos que propiciaron la posterior invitación a establecer redes para facilitar el desarrollo de la gobernanza.

Para esta mayoría de los municipios pequeños y rurales el enfoque territorial de la gobernanza acentúa la colaboración de los grupos con un interés común por la mejor gestión del conjunto de sus medios y recursos en la atención de sus aspiraciones, la cooperación y el intercambio de experiencias.

La pluralidad local de situaciones, necesidades y aspiraciones hace, no obstante, que no pueda establecerse un modelo, un paradigma único de red. En los municipios pequeños y rurales, las redes sociales deportivas tratarán de aprovechar las sinergias establecidas entre todos los miembros, con la pretensión de mejorar la situación del territorio, de atender las aspiraciones deportivas rurales y de valorar y explotar la totalidad de los medios y los recursos disponibles. A través de las redes buscarán, así mismo, dar satisfacción a otros de sus menesteres (laborales, económicas, culturales, etc.), de aumentar el valor de los servicios de las entidades que las conforman, y de crear expectativas de futuro.

La conformación de redes supone, por lo tanto, un punto de inflexión en el desarrollo rural y de los pequeños municipios, a través de la cooperación sostenible y la autorregulación. Y las redes deportivas pueden contribuir a igualar las oportunidades de practicar actividad física como mejora de la salud y empleo del tiempo libre, a la vez

que contribuyen al desarrollo de la economía de los pueblos y evitan su aislamiento y posible desaparición.

5. NUEVO ENFOQUE DEL MODELO DE GOBIERNO DEPORTIVO LOCAL .

Los pequeños municipios y los municipios rurales disponen, en general, de menores recursos económicos a la vez que mayores dificultades para dar respuesta a las demandas vecinales, encontrar y acceder a las condiciones necesarias para la plena e integral realización de sus habitantes, así como para atender a sus expectativas, que suelen ser diferentes de las suscitadas en los grandes municipios. Sin embargo poseen los mismos derechos que el resto de la población, aunque no siempre participan de ellos en igualdad.

Las dificultades que se ciñen en torno a estas localidades han propiciado, en el caso concreto del deporte, que resulten afectadas al tratar de «ordenar» su sistema deportivo. Las fortalezas que en buena parte disponen, sus recursos naturales, geográficos, rurales, paisajísticos, culturales, y folclóricos, se han considerado como debilidades y no se han aprovechado lo suficiente, incluso se vienen desaprovechando, por la adopción de modelos más propios de las grandes urbes. Pero sobre todo se han desprendido de su idiosincrasia local en el modelo deportivo, o no han sabido adoptar el suyo, diferenciado y propio.

La delicada situación en la que se encuentran al nivel mundial, ha sensibilizado a los organismos internacionales hacia la adopción de medidas que favorezcan su desarrollo. El objetivo es evitar la desertización del medio rural a la vez que mejorar su nivel de vida. Entre las acciones a emprender que se proponen por los diversos organismos oficiales internacionales, el turismo, y en concreto el turismo rural, ocupa un lugar preferente por su amplia perspectiva de contenidos, en buena parte relacionados con la práctica del deporte, y por la amplitud de empresas relacionadas susceptibles de generarse y desarrollarse en torno a él. Como se recoge en la Declaración de Budapest (2008) [(19)], el futuro de las localidades pequeñas «depende de su poder de atracción. Lejos de ofrecer una imagen anclada en el pasado, las ciudades pequeñas pueden ser ejemplos de innovación y de compromiso ecológico».

El cometido del deporte institucional puede entenderse, de manera muy reduccionista, desde dos enfoque distintos, pero no ajenos: a) el deporte del municipio dirigido hacia sí mismo, que constituye las acciones generadas para atender sus propios intereses de actividad física, de ocio activo y ocupación del tiempo libre; b) y el deporte dirigido hacia el exterior, formado por el conjunto de actividades desarrolladas para atender otras necesidades deportivas de fuera de la localidad, de proyección de la ciudad, a la vez que atender las suyas propias laborales y económicas –generación de riqueza–. Pero cabe diferenciar entre municipios de costa y de interior, dándose significativas diferencias entre ambos. El proceso de urbanización de la costa hace que prácticamente no existan municipios costeros que mantengan su fisionomía y su idiosincrasia, al contrario de lo que suele ocurrir en los municipios de interior. En cuanto al turismo, en los municipios costeros la afluencia es masiva en las época más calurosas, y reducida en el resto. En los municipios de interior el mayor flujo tiene lugar en otoño e invierno, aunque significativamente menor.

La adopción y aplicación del concepto –modelo– de gobernanza se genera a partir de tres objetivos susceptibles de adaptarse a cada realidad concreta: generar empleo, generar riqueza, ambas íntimamente relacionadas, y atender a las necesidades de ocio y ocupación del tiempo libre de la población. Y precisamente son los motivos por los que en mayor medida abandona el medio rural la juventud. El deporte y la actividad física, incorporados en las políticas de desarrollo local junto al turismo, pueden actuar como factor dinamizador de las tres. En especial en su oferta hacia el exterior.
Es sentir de los organismos internacionales que, de seguirse con la situación actual, basada en un modelo estándar de ejercer el «poder de gobernar», los municipios más pequeños están abocados a desaparecer y sus habitantes a emigrar a ciudades más grandes, con la consiguiente destrucción del patrimonio, entendido en su más amplia extensión, que esto conlleva para los países. El cambio en el modo de gobernar, a través de la incorporación de redes sociales, puede ser un factor decisivo para frenar este proceso y comenzar a paliar y mejorar esta situación. Aunque no es fácil. La resistencia en la tradición en el modo de actuar, y los intereses partidistas y particulares presentes, resultan difíciles de modificar en poco tiempo. La gestión de las actividades de ocio y tiempo libre, como el deporte o el turismo deportivo rural, por su gran dinamismo y contenido emprendedor, pueden ser una punta de lanza en el proceso hacia la gobernanza y la formación de redes en estas localidades.

6. PROPUESTA DE ACCIONES DEPORTIVAS A PLANIFICAR POR LOS MUNICIPIOS PEQUEÑOS Y RURALES .

Las acciones favorecedoras del deporte en toda su amplitud y del turismo, se ordenan, pues, bajo una misma consideración, la ocupación del tiempo de ocio, el empleo del tiempo libre y la generación de riqueza y calidad de vida, como se sabe y se ha mencionado. Si bien su enfoque es doble, ya se ha dicho, pues busca atender a las necesidades de la sociedad civil nativa, como a las de la población foránea.

Las grandes líneas a diseñar y acometer que se proponen, bajo la denominación de planes, presentan el siguiente enfoque:

- Análisis diagnóstico sobre la realidad local rural, así como del área territorial geográfica en el que se encuentre, como primer plan a ejecutar.
- Planes deportivos locales que permitan aprovechar y disfrutar sus propios recursos.
- Planes de creación de redes deportivas que satisfagan las necesidades, intereses y aspiraciones, de sus miembros integrantes, y compensen sus carencias.
- Planes de contenido deportivo en torno al turismo rural.

6.1. Análisis diagnóstico sobre la realidad local y su área de influencia

Este tipo de estudios resultan indispensables para elaborar convenientes planes de actuación, ya que de sus resultados se obtendrán las fortalezas, las debilidades, las aspiraciones. Se diagnóstica para planificar, y se planifica para mejorar. En el caso de los municipios que se vienen tratando, estos estudios debieran ampliarse al conjunto de

localidades y entidades susceptibles de formar parte de la red que se establezca, cuyos vínculos no tienen por qué corresponderse con límites –fronteras– oficialmente establecidas (provincias, comarcas) ni jurisdicciones. El territorio es considerado de manera amplia por la Comisión Europea (2008) [20] como un área socio-política con «una identidad compartida (a menudo con un recurso natural común y una base económica), posiblemente pero no necesariamente coincidiendo con las fronteras administrativas. El desarrollo territorial busca construir bienes territoriales endógenos (gente, actividades económicas, recursos naturales, cultura) para identificar las ventajas comparativas del territorio y una estrategia de desarrollo específico».

Los diagnósticos tendrán una doble vertiente, sobre el propio municipio lo que le permitirá diseñar una oferta local, pero especialmente se centrará en la red, en el conjunto de los socios que la forman. Entre los factores a estudiar, cabe señalar, (**Imagen 1**):

a) Factores físicos, ambientales y geográficos de las localidades de la red:

- ✓ Climatología, geomorfología, etc.
- ✓ Características de las localidades
- ✓ Vertebración de la red: Vías de acceso y comunicación entre localidades, sistemas de transporte público.
- ✓ Espacios naturales de aprovechamiento deportivo.
- ✓ Espacios naturales protegidos, con ordenación y regulación de actividades.
- ✓ Calidad del paisaje.
- ✓ Impactos medioambientales.
- ✓ Tradiciones y actividades socioeconómicas (ganadería, pesca, caza, agricultura, etc.).
- ✓ Estructura de la propiedad del territorio.

b) Factores sociales:

- ✓ Situación sociopolítica.
- ✓ Oportunidades y amenazas del entorno social.
- ✓ Cohesión social y existencia de colectivos desfavorecidos.
- ✓ La legislación del deporte, y no deportiva pero de aplicación o influencia.
- ✓ Indicadores económicos sociales del conjunto de la red.
- ✓ Cultura socio-deportiva, general y referida a cada sistema deportivo[21]
- ✓ Grado de interés social por el deporte.
- ✓ Demanda deportiva de los miembros de la red, sus necesidades y expectativas.
- ✓ Tendencias de la demanda, crecimiento, estancación, etc. y cuota de mercado que absorbe.
- ✓ Calidad de la oferta actual, deportiva, turística, gastronómica, entre otras.
- ✓ Asociacionismo deportivo existente en la red.
- ✓ Centros de salud, hospitales, centros de tercera edad, etc.
- ✓ Tradiciones en cada localidad.

c) Factores deportivos generales al deporte y lejanos del propio sistema deportivo:

- ✓ Oportunidades y amenazas directas del sistema deportivo.
- ✓ Presupuestos de cada uno de estos organismos deportivos que conforman la red.
- ✓ Normativas medioambientales y sobre sostenibilidad.

Imagen 1. Factores destacables a estudiar en la realización del diagnóstico territorial.
Fuente: Elaboración propia.

6.2. Planes deportivos locales

Los planes deportivos de cada localidad incluirán los programas y las estrategias deportivas que permitan hacer frente a las demandas y los intereses de la población residente. La tendencia durante estas décadas pasadas ha sido, entre la población más joven, el fomento de los deportes más extendidos, con un enfoque hacia la competición, y desarrollados en instalaciones construidas para tal fin –artificiales– (como fútbol, baloncesto, voleibol, etc.). Y entre la población adulta las gimnasias suaves, cambiando según las modas. Algunas modalidades federativas y gran parte de las modalidades no regladas se han visto manifiestamente relegadas de apoyos municipales. Al mismo tiempo, en las medianas y grandes urbes se añora el medio natural y las posibles actividades desarrolladas en él. Ante esta paradoja cabe preguntarse si tiene sentido fomentar estos referidos deportes entre la población residente en municipios pequeños y rurales, en especial las modalidades por equipos que se fundamentan en el enfrentamiento entre dos de ellos. Y conviene recordar que el 74% de la población española practicante hace deporte sin preocuparse por competir, frente al 3% que participa en competiciones de alto rendimiento, al 10% que compite en niveles de categorías inferiores, y al 12% restante que compite de manera informal con amigos[22].

La creación de redes entre municipios urbanos y municipios pequeños y rurales, con la participación de otros entes implicados, permitirá compensar estas carencias a través de intercambios que posibiliten a la juventud rural trasladarse, en determinados periodos, a las grandes ciudades para conocer, aprender y practicar deportes concretos. Del mismo modo posibilitará a la juventud de las mayores ciudades adentrarse en el medio natural y conocer modalidades de actividad física y deportiva cuya práctica no es posible en sus lugares de residencia.

Sin embargo, modalidades muy extendidas, inclusive olímpicas, como el vóley-playa por ejemplo y otros, de ligero diseño y de fácil construcción, permiten atender los deseos y las aspiraciones de la juventud, en pequeñas zonas costeras como de interior, con reducidos gastos en su inversión y mantenimiento, y de manera responsable con el medio ambiente.

Como acción a acometer por los pequeños municipios, a través de la red creada y siguiendo los principios de la gobernanza, se propone el diseño de espacios deportivos «no convencionales» y de práctica no reglada, de fácil creación y mantenimiento por su reducida complejidad, pero de elevada eficiencia en su gestión, –entendida como la relación entre costos y nivel de usos–. Se trata de aprovechar al máximo los recursos geográficos –como las playas, los ríos, montes, valles–, paisajísticos y climáticos, cada uno en su época anual más propicia.

La gama de modalidades deportivas posibles a desarrollar en estas localidades para su consumo por la población local resulta elevada en cuanto a su número y de gran riqueza motriz en su conjunto, desde las de menor exigencia física, como la pesca, paseo de playa y monte, senderismo, marchas, ciclismo de paseo, caminata de orientación, caminata de orientación en familia, carrera campo a través (cross), paseo ecuestre, golf rural, entre otros, hasta las de mayor e inclusive gran exigencia, tales como remo, piragüismo, barranquismo, escalada, carrera de montaña, carrera de orientación, ciclismo de montaña y muchos otros más. La creación de una red deportiva de estas características permitirá recoger iniciativas y desarrollar espacios deportivos que conformarán modelos particulares, idiosincrásicos, en torno a los municipios rurales que las componen. Permitirá delimitar grandes espacios para el paseo, el senderismo, la carrera, la orientación en la naturaleza, paseo ecuestre, bicicross, trialbici, zonas para la aerostación, zonas habilitadas para la pesca (continental, fluvial y marítima), el remo, el piragüismo, la vela, rafting, submarinismo, modalidades de surf, circuitos en el bosque, en la playa, en el monte, vías verdes (antiguas vías ferroviarias), etc. junto con otros espacios de uso múltiple como zonas de acampada, zonas en la playa, terreno de aventuras, zona para el tiro con arco, zonas de prácticas de golf, zonas habilitadas para diversos tipos de lanzamientos, para la práctica de diversos juegos, fitness, etc. Es una oferta muy variada y rica en su contenido que en nada echa en falta a las modalidades deportivas más implantadas socialmente.

Los municipios más pequeños y rurales muy posiblemente deban realizar mayores esfuerzos por no quedarse relegados de las tendencias, avances y progresos que surgen al nivel global. Al respecto ya hace un tiempo que vienen sonando voces de alarma que abogan por el empleo, por parte de los gobiernos, de estrategias tendentes a suprimir posibles obstáculos que impidan a estos municipios un desarrollo económico, social, cultural, deportivo, en su legítima aspiración por la igualdad de condiciones con los demás municipios. La gobernanza es el modo en que confluyen buena parte de las estrategias que se proponen. Pero en mucho depende de las decisiones que estos municipios adopten a través del establecimiento de redes.

Así pues, no se trata de que los municipios rurales tengan menores posibilidades de práctica deportiva. Bien al contrario, buena parte de ellos tienen una gama muy amplia de opciones por descubrir y desarrollar. Lo que ha sucedido con frecuencia en estos años ha sido que la tendencia a reproducir las acciones de los municipios mayores, generalmente urbanos, les ha impedido visualizar su propia, y positiva, realidad y acometer sus propios planes deportivos. Pero tampoco se ha colaborado con ellos en favorecerles este proceso con la fuerza necesaria. El establecimiento de redes permitirá conformar modelos deportivos acordes a sus posibilidades, y compensar desequilibrios de las localidades con menores recursos.

6.3. Planes de creación de redes deportivas

La intención de las redes es implicar a la población civil en los asuntos de la colectividad. En la sociedad actual son muy numerosas las redes sociales, espontáneas y organizadas; y parece que cada vez lo serán más. Las nuevas tecnologías, la globalización y la interdependencia mundial, los cambios sociales y culturales, han favorecido su aparición. Sin embargo, los municipios más pequeños y los rurales sobre todo, se han visto marginados sin poder integrarse en esta tendencia en crecimiento. Salir de esta situación es una necesidad mundial y un empeño del conjunto de estas

localidades, como de los estamentos internacionales. Exige el esfuerzo de establecer redes propias entre localidades rurales, con la integración de otras de mayor envergadura y de otros actores a los que, a su vez, les interese formar parte de ellas por las posibilidades, los medios y modos que les ofrecen.
La creación de estas redes deportivas permitirá abordar las problemáticas de la colectividad acerca del ocio activo y la actividad física, identificar las propias debilidades, junto con las fortalezas, y plantear soluciones acordes a los intereses comunes e integrar el deporte como una acción más en la tendencia hacia el desarrollo rural y de los pequeños municipios.

6.4. Planes de turismo deportivo

La generación de redes tiene una visión de proyección hacia el exterior y captación de socios para mejorar la calidad de vida de cuantos la integran. El turismo, en sus diversas manifestaciones, cumple con esta función. Turismo cultural, turismo gastronómico, turismo fotográfico, turismo de aventura y diversas modalidades más, conforman una realidad múltiple en la que también se incluye el deporte. El turismo deportivo, a su vez, incorpora algunas de estas modalidades pero, sobre todo, se manifiesta de maneras diferentes según su enfoque, que permite hablar de:

- Turismo por la participación en competiciones oficiales.
- Turismo por la asistencia a espectáculos deportivos.
- Turismo de participación en pruebas deportivas populares.
- Turismo y deporte en el medio natural y rural.
- Turismo deportivo familiar y rural.

Presentados de manera descendente, para los municipios pequeños y rurales tienen mayor interés los últimos y en menor medida los primeros. En este tipo de programas, a los recursos geográficos y paisajísticos y los recursos climáticos, hay que agregar el patrimonio cultural (como las tradiciones musicales y artísticas locales, el folklore, los deportes autóctonos, la artesanía, o la gastronomía local), el patrimonio histórico, el patrimonio arquitectónico, o el patrimonio de la fauna y flora silvestres, que el conjunto de los entes que conforma la red poseen.

a) Turismo de participación en competiciones deportivas oficiales.

La participación deportiva en este tipo de competiciones exige a los deportistas –y así ha sido siempre– desplazamientos a las ciudades que los acogen. Esta realidad conlleva un tipo de turismo, por lo general efímero. Los deportistas que van a competir, deben cuidarse, estar concentrados en la competición, y finalizada su participación regresan con rapidez.
Así mismo, la práctica de modalidades deportivas concretas requiere de desplazamientos a los lugares apropiados (como submarinismo, surf, esquí, vela, etc.).
En ambos casos la finalidad primera no es el turismo, pero no cabe duda de que forma parte del viaje.

b) Turismo por la asistencia a espectáculos deportivos.

Más propio de las grandes urbes. Los acontecimientos deportivos, como espectáculo, congregan a una masa de seguidores que aprovechan y compaginan la asistencia a la manifestación deportiva para visitar la ciudad, sus alrededores, hacer compras, disfrutar de la gastronomía local, etc. durante los días previos y posteriores a su celebración. Se incluyen en este apartado a los familiares que acompañan a los deportistas.
El interés, por lo tanto, es múltiple, aunque basado en la motivación hacia la asistencia, como espectadores, a presenciar una manifestación deportiva.
La creación de una red de la que forme parte una gran ciudad, puede favorecer el desplazamiento puntual de este tipo de turismo hacia un foco de atracción rural en el que se compaginen diversas actividades como la etnología, fotografía, gastronomía, folclore o deporte, entre otras.

c) Turismo de participación en pruebas deportivas populares.

Las pruebas populares han cobrado fuerza en buena parte de los países, y su interés sigue en auge (maratones, «sansilvestres» a pie, en bicicleta o en esquí, travesías a nado, triatlones, descensos de ríos en piragua, pruebas de orientación, y otras más). Aunque en este tipo de actividades se suele invitar a destacados deportistas de élite, que actúan como medio publicitario, la más alta participación se centra en una masa de aficionados, con frecuencia ajenos a la federación correspondiente al carecer de licencia federativa.
El contenido turístico está muy presente en estas pruebas. La intención de las localidades que las organizan no es tanto la celebración de una prueba deportiva, cuanto ser centro de atención nacional o internacional durante unos días, acoger a un importante número de aficionados y sus acompañantes que pernocten en el municipio, y que la ciudad figure en el calendario de pruebas de este tipo.
La gran repercusión mediática y económica de este tipo de pruebas celebradas en las grandes ciudades, como los maratones de New York, de Marrakech, Río, Madrid, Lisboa, y un amplio listado más de ciudades y de pruebas deportivas, ha incentivado a otros municipios, medianos y pequeños a organizar acontecimientos deportivos populares de diversa índole. La incorporación de otras modalidades que se desarrollan en el medio natural comporta nuevas oportunidades a estas localidades.

d) Turismo y deporte en el medio natural y rural.

El distanciamiento, cada vez mayor, entre el medio urbano y el medio natural está propiciando un creciente interés hacia el retorno, durante unas horas o días, a parajes naturales. Un interés que se ve acrecentado desde las organizaciones internacionales por el estímulo a los gobiernos hacia el diseño de acciones por recuperar un modo y un medio de vida, unos asentamientos, una economía, unas tradiciones, una cultura y un modo de vida, en definitiva, que se están perdiendo de manera lamentable. El abandono del campo y, como consecuencia, la aglomeración humana en las medianas y grandes urbes, generan graves problemas humanos, de identidad, sociales, económicos o culturales, a los que es preciso y urgente dar solución antes de que la situación resulte irreversible.
Ante esta realidad el turismo, y el turismo deportivo como parte de él, cobra protagonismo como un medio más de detener esta emigración del campo hacia núcleos

más grandes. La creación de redes facilita que su acción no resulte aislada sino que forme parte del conjunto de acciones emprendidas con la misma intención, como el fomento de los desempeños laborales en particular el pastoreo, la agricultura y ganadería, sin desdeñar la recuperación de los demás usos y costumbres tradicionales, artesanales y culturales. Desde la Unión Europea se están incentivando estas acciones así como, en determinados casos, la transformación de terrenos rústicos(23) en zonas de uso deportivo, ya mencionadas.

El interés por estas acciones es múltiple, como ya se ha expresado, generar empleo, generar medios de vida y riqueza, evitar la despoblación y la pérdida de la capacidad productiva de los pueblos y las naciones, disponer de recursos para atender la ocupación del tiemplo libre de ocio en el medio rural, evitar el aislamiento de las zonas rurales, contribuir al progreso de esas zonas y el intercambio con otras de mayores posibilidades a través de la creación de redes, evitar la pérdida del patrimonio cultural.

Uno de los valores que se le atribuye y se destaca del deporte es su carácter igualatorio –las reglas son iguales para todos–; la amplia gama de actividades deportiva en parajes naturales, su diversidad, posibilita la incorporación de heterogéneos grupos sociales a las modalidades que mejor se adapten a los propios intereses y características, con un factor común, el necesario respeto al medio ambiente natural, que obliga por igual a todos. De este modo cobra más sentido, si cabe, el que los municipios pequeños y rurales adopten en sus políticas de redes locales, planes de adaptación, transformación o creación de zonas en el entorno natural que les resulten más próximos, en espacios destinados a la práctica deportiva en cualquiera de las modalidades posibles, algunas ya mencionadas. En esta línea se manifiestan los diversos organismos internacionales, como las Naciones Unidas, a través de distintos documentos, alguno ya referido.

La realización del conveniente estudio diagnóstico sobre el estado y las necesidades colectivas de los entes integrantes de la red permitirá el diseño de las actuaciones a emprender y sus estrategias, y tendrá una mayor garantía de su eficiencia y posterior éxito deportivo, social, cultural y económico. Es éste uno de los objetivos de la gobernanza, no dejar únicamente a los estamentos políticos la toma de decisiones, sino elaborar por parte de quienes las necesitan, de quienes las van a disfrutar y de quienes las van a gestionar, las propuestas de actuación –planes y programas– facilitando al entramando político el desempeño de su función democrática.

e) Turismo deportivo familiar y rural.

Dos realidades sociales invitan al diseño de actividades en el medio natural practicadas en familia. La sociedad española es eminentemente familiar, como se aprecia en los diferentes estudios de corte sociológico que se realizan periódicamente en el país(22). A la pregunta de cómo emplea la población española su tiempo libre, el 73% afirma estar con la familia y el 53% en andar y pasear. La opción salir al campo es una actividad valorada como preferente de ocupación del tiempo libre de ocio por el 22% de españoles. Entre la población que hace deporte, el 45% afirma utilizar espacios públicos, como parques, la calle o el campo como medio de su actividad. Así, pues, el auge de la práctica deportiva en España a lo largo de estas pasadas décadas introduce el medio ambiente natural como una nueva variable. Y la valoración del tiempo libre resalta la consolidación de la vida familiar.

No han sido los Servicios Deportivos Municipales, a lo largo de estos años, muy dados al diseño de estrategias que aúnen estas tres realidades, deporte, naturaleza y familia. A

partir de cuantas consideraciones se han expuesto en los anteriores puntos acerca del desarrollo turístico, deportivo y rural, la presente propuesta supone, entendemos, un reto muy interesante para desarrollar a través de las redes que puedan surgir y desde la perspectiva del turismo en el conjunto de sus posibilidades ya esbozadas.

7. REFERENCIAS DOCUMENTALES .

1. **EXPLICACIÓN:** En la medida de lo posible, en cada caso se recurre a definiciones formuladas por entidades y estamentos oficiales.
2. CONSEJO DE EUROPA – CDDS. Resolución nº 2 sobre la «Carta Europea del Deporte» adoptada como Recomendación nº R (92) 13 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre la Carta Europea del Deporte, el 24 de septiembre de 1992. 7ª Conferencia de Ministros europeos responsables del Deporte. Rodas, 13-15 de mayo de 1992.
3. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. 23 Ed. Madrid: Espasa Calpe, 2001.
4. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *La Gobernanza europea. Un libro blanco*. COM (2001) 428 final. Bruselas, 25.7.2001.
5. **EXPLICACIÓN:** Enunciado propio adaptado de la definición de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001).
6. **EXPLICACIÓN:** Las NUTS tienen una estructura en tres niveles. Las poblaciones máximas y mínimas de cada una son: NUTS-1, entre 7.000.000 y 3.000.000 habitantes. NUTS-2, entre 3.000.000 y 800.000, y NUTS-3, entre 800.000 y 150.000 habitantes.

   Por unidad territorial se entiende una región geográfica dotada de capacidad administrativa para obrar, basada en las competencias asignadas legislativamente. En el caso español las unidades administrativas son el municipio, la provincia, la comunidad autónoma, el estado.
7. UNIÓN EUROPEA. Dictamen del Comité Económico y Social sobre «*El papel y la contribución de la sociedad civil organizada en la construcción europea*». Diario Oficial (edición en lengua española) n° C 329 de 17/11/1999 p. 0030. Art. 5.1.
8. UNIÓN EUROPEA. Dictamen del Comité Económico y Social sobre «*El papel y la contribución de la sociedad civil organizada en la construcción europea*». Diario Oficial (edición en lengua española) n° C 329 de 17/11/1999 p. 0030. Art. 7.2.
9. http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL
10. INEbase del INE / Demografía y población / Padrón. Población por municipios.
11. CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. *Decisión del Consejo de 20 de febrero de 2006 sobre las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (período de programación 2007-2013)*. (2006/144/CE). *Diario Oficial de la Unión Europea*, 25.02.2006, L 55, 20 a 29.

12. GUÍA METODOLÓGICA DEL OBSERVATORIO EUROPEO LEADER, 2001. *La Declaración de Cork: «Por un paisaje rural vivo»*. Conferencia Europea de Desarrollo Rural («Rural Europe – Future perspectives»), Cork (Irlanda), 7 al 9 de noviembre de 1996 (versión en español).
13. **EXPLICACIÓN:** El enfoque de género, la dimensión de género (o *mainstreaming* de género) «implica no limitar los esfuerzos de promoción de la igualdad a la adopción de medidas específicas a favor de las mujeres, sino movilizar todas las medidas y políticas generales específicas con el propósito de lograr la igualdad, teniendo en cuenta de forma activa y abierta en la etapa planificadora sus posibles efectos respecto a las situaciones respectivas de hombres y mujeres (la perspectiva de género). Ello supone estudiar de forma sistemática la dimensión de la igualdad en todas las medidas y políticas y tener en cuenta esos posibles efectos al definirlas y aplicarlas». [Comisión Europea (1996): «*Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias*», COM (1996) 67 final].
14. SISTEMAS DEPORTIVOS. Sin que suponga una definición en el sentido formal del concepto, los sistemas deportivos constituyen un conjunto delimitado de componentes –agentes– (deportistas, organizaciones, reglas, etc.), dotados de ciertas propiedades, atributos y valores comunes; relacionados entre sí directa o indirectamente; cada uno con una función que desempeñar; y en su conjunto implicados en la producción (logro) de unos resultados deportivos previstos –planificados– de manera anticipada.
15. COMITÉ DE LAS REGIONES. «Dictamen del C.R.: Desarrollo de la dimensión europea en el deporte» (2012/C/9/14). Bruselas 12.Oct.2011: *Diario Oficial de la Unión Europea* (11.1.2012).
16. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *La gobernanza europea. Un libro blanco*. COM (2001) 428 final. Bruselas.
17. DECLARACIÓN DE VALENCIA. Conferencia Europea «La sociedad de la información como instrumento clave para el desarrollo rural», Valencia, el 3 y 4 de febrero de 2003. Puede leerse en:http://www.femp.es/files/566-141-archivo/Declaraci%C3%B3n_de_Valencia_2003.pdf
18. NACIONES UNIDAS. Conferencia sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II). *Resolución 1, Declaración de Estambul sobre los Asentamientos Urbanos y Programa Hábitat II.* Estambul, del 3 al 14 de junio de 1996.
19. DECLARACIÓN COMÚN DE LA RED DE CIUDADES PEQUEÑAS EUROPEAS (Declaración de Budapest). Segundos encuentros europeos de ciudades pequeñas, «Ciudades pequeñas de la Unión Europea: zonas de equilibrio, zonas de futuro». Budapest 30 y 31 de octubre de 2008. F/CDR 9128/2008 FR-ILF/JAS/cf.
20. COMISIÓN EUROPEA (2008). *Un enfoque de la UE hacia la gobernanza local democrática, la descentralización y el desarrollo local. Documento de reflexión.* Directorale-General Development and Relations with African, Caribbean and pacific States. (Traducción libre a partir del texto original en inglés).
21. **EXPLICACIÓN:** La estructura deportiva actual puede concretarse en seis «vías de acceso» –al deporte– que conforman otros tantos «sistemas deportivos»,

reconocidos por unos fines, unas competencias, una legislación, un ámbito de aplicación y unos planes deportivos en consecuencia, propios, diferenciados e inherentes: Vía educativa: sistema deportivo escolar. Vía asociativa: sistema federado. Vía municipal: sistema deportivo participativo. Vía de la salud: sistema deportivo sanitario. Vía «por libre»: sistema deportivo autodidacta. Vía utilitaria: sistema laboral. Esta estructura deportiva no supone la conformación de sistemas deportivos cerrados, estancos, disociados unos de otros. Muy al contrario, existen enlaces, conexiones que permiten hablar de un continuo entre ellos. [En Mestre, J. A. (1995). Pero, sobre todo, en Mestre, J. A. (2008). *Planificación estratégica del deporte. Hacia la sostenibilidad*. Madrid: Síntesis].

22. GARCÍA FERRANDO, M. y LLOPIS, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CSD y CIS.
23. **EXPLICACIÓN:** Terrenos no urbanizables, destinados a los trabajos propios del campo, como agricultura o ganadería. Constituyen la gran mayoría del suelo (territorio) de los estados, excluidos el suelo urbano, el suelo urbanizable –es decir susceptible de convertirse en urbano– y los núcleos rurales.

EL DEPORTE MUNICIPAL EN ESPAÑA: LA REVISIÓN DEL MODELO

O DESPORTO MUNICIPAL EM ESPANHA: A REVISÃO DO MODELO

Boni Teruelo Ferreras
Licenciado en Ciencias de la Educación Física y del Deporte (INEF Madrid)
Máster en Gestión de Empresas (Universidad del País Vasco)
Máster en Gestión de Centros de Ocio (Universidad de Deusto)
Director de Deportes, Ayuntamiento de Santurtzi (Bizkaia. España)
Miembro de la Comisión Ejecutiva de la Federación de gestores del deporte de España (FAGDE)
Contacto: boniteruelo@hotmail.com

Luis Vicente Solar Cubillas
Licenciado en Ciencias de la Educación Física y del Deporte (INEF Madrid)
Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación
Director del Staff técnico de Bilbao Kirolak, Ayuntamiento de Bilbao (Bizkaia. España)
Presidente de la Federación de gestores del deporte de España (FAGDE)
Contacto: lsolar@kirolak.bilbao.net

0. GLOSARIO .

ACTIVIDAD FÍSICA. Cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía[(14)].

AUTOFINANCIACIÓN. Aquella parte económica de los costes de provisión y prestación del **deporte** que se aporta directamente por los deportistas en forma de inscripción, cuotas, alquileres, entradas, etcétera. Suele expresarse en tanto por ciento (%) y resulta de dividir esos ingresos de los deportistas por la totalidad de los gastos, multiplicado por cien (100).

DEPORTE. Cualquier forma de **actividad física** que, a través de participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejoría de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles[(15)]. Consideramos plenamente coincidente la definición de deporte, la siguiente: todas las clases de actividad física que contribuyen a la buena forma física, al bienestar mental y a la interacción social. Incluyen el juego, el esparcimiento, el deporte organizado, improvisado o competitivo y los deportes y juegos tradicionales[(16)].

DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO (O DEPORTE DE ÉLITE). **Deporte** de competición estructurado que requiere formación y recursos específicos para participar y alcanzar resultados internacionales de rendimiento.

DEPORTE MUNICIPAL. Conjunto de competencias propias o impropias que ejercen de hecho los **municipios** en relación al **deporte**, y que, en la España actual y por asimilación, puede hacerse prácticamente sinónimo de '**deporte para todos'**.

DEPORTE PARA TODOS. Concepción que aboga por poner el **deporte** al alcance de toda la población, incluidas las personas de todas las edades, de uno y otro sexo y de diferentes categorías sociales y económicas, a fin de promover la salud y los beneficios sociales de la actividad física regular[(17)].

EDUCACIÓN FÍSICA. Parte de los planes de estudio escolares que hace referencia al movimiento humano, la buena forma física y la salud. Se centra en el desarrollo de la competencia física de modo que todos los niños puedan moverse de manera eficaz, efectiva y segura y entender qué es lo que hacen. Es esencial para su pleno desarrollo y realización y para la participación a todo lo largo de la vida en la actividad física[(18)].

ESPACIO DEPORTIVO CONVENCIONAL. Espacio que reúne las condiciones exigidas por el reglamento de juego de una disciplina **deportiva** concreta, en contraposición de los espacios deportivos no convencionales que son aquellos más genéricos e inespecíficos que posibilitan una práctica más informal o recreativa (salas y gimnasios para fitness, aerobic, spin bike, piscinas de verano, etcétera).

EQUIPAMIENTO DEPORTIVO. Conjunto de materiales que completan el **espacio deportivo**, tales como pavimentos, canastas, gradas, porterías, redes, corcheras, marcadores, vallas y obstáculos, balones, etcétera.

INSTALACIÓN DEPORTIVA. Recinto o construcción provista de los medios necesarios para el aprendizaje, la práctica y/o la competición de uno o más **deportes**. Incluyen las áreas donde se realizan las actividades deportivas, los diferentes espacios complementarios y los de servicios auxiliares. Las instalaciones deportivas se componen de uno o más **espacios deportivos** para los diferentes deportes. Ejemplos de instalaciones deportivas son los estadios de fútbol o atletismo, los polideportivos, velódromos, pistas de tenis, gimnasios, piscinas, estaciones de esquí, los campos de golf, etcétera.

MUNICIPIO. Entidad administrativa territorial que corresponde a una o a varias localidades agrupadas, y que hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea. Equivale a comuna (Chile) o a cantón (Costa Rica y Ecuador).

SISTEMA DEPORTIVO. Conjunto de personas, de entidades e instituciones, y de medios materiales y económicos, tanto públicos como privados, que hacen posible la práctica, expansión y desarrollo del **deporte**.

1. INTRODUCCIÓN. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL ACTUAL MODELO .

Apresurémonos a decir que el actual ha sido un “modelo de éxito”. Hay argumentos empíricos para sostener esta afirmación: las cifras de los usuarios de instalaciones deportivas, los estudios periódicos del Consejo Superior de Deportes o las cifras manejadas por la industria del deporte validan el anunciado éxito de la manera de hacer que nos hemos dado.

No aburriremos con cifras que apoyen la anterior aseveración, pero es constatable que el número de personas que en los municipios españoles poseen un carné de usuarios, efectivos o potenciales, de los servicios deportivos municipales, se ha duplicado en el recorrido de este siglo.

Que en los estudios del profesor español Manuel García Ferrando[1] el interés por el deporte, mucho o bastante, ha dado el importante salto que separa al 48 del 63 % de la población, en el transcurso de los últimos 30 años. Este periodo coincide, casi de forma exacta, con el desarrollo más significativo, cualitativa y cuantitativamente, experimentado en nuestro entorno de lo que, con total propiedad, hemos dado en denominar “Deporte y Municipio”.

Por otra parte, aludiremos al crecimiento de la industria de la ropa, el calzado, los implementos, el material propio para el desarrollo de las actividades de “physical fitness”, la literatura deportiva, el acceso a los espectáculos deportivos o la evolución del deporte en la televisión. El cada día más potente sector comercial e industrial relacionado con la actividad deportiva de los ciudadanos permitía ya, en el año 2001, que los retornos a la administración, vía impuestos sobre el valor añadido o agregado

(IVA), duplicasen los presupuestos del conjunto de las administraciones, locales y comunes, en una comunidad autónoma como la vasca[(2)].

Así pues, el modelo que nos ha conducido a la actual situación del deporte municipal ha tenido, a lo largo de nuestra historia democrática, resultados que, aquellos que podemos ver la situación con perspectiva histórica, hemos de calificar como de éxito, pero igualmente hemos de proclamarlo como de "insostenible".

La razón de la difícil sostenibilidad del actual modelo ha de ser buscada y fácilmente hallada, en los insoportables déficits generados en gran parte por los órganos gestores del deporte en los municipios españoles.

El modelo de una gestión que ha basado su exitosa promoción del deporte en la construcción de equipamientos, en la diversificación de la oferta deportiva, en la calidad de la misma, y en la creación de organismos autónomos, pero de fácil control político e institucional, ha comenzado a quebrarse con la expansión de la actividad entre la generalización de los sectores sociales.

El déficit producido en los años 90 por una población usuaria del 12-16%, no puede ser multiplicado por dos en las actuales circunstancias económicas, con el doble de abonados y de usuarios que entonces.
La quiebra del modelo viene evidenciada por la crisis económica en la que estamos inmersos en estos momentos, pero, no nos confundamos, esta situación presupuestaria municipal sólo enseña las vergüenzas del modelo, no las genera. El problema estaba gestado desde el principio: cada uso, cada utilización, era deficitaria, y los déficits no pueden ser multiplicados por infinito.

El crecimiento aritmético de la población deportiva local, llevaba aparejado la evolución geométrica de los déficits y, en consecuencia, de las aportaciones municipales a los órganos de gestión cada vez menos autónomos y más dependientes.

Los niveles bajos o muy bajos de autofinanciación han propiciado la "muerte de éxito", de un modelo al que se le dotó, hoy sabemos que equivocadamente, de un precio de eterna promoción o de permanentes rebajas, y que no ha conseguido sino restar "valor" al deporte.

En contra de esta opinión se podría argumentar que el precio fijado para la práctica deportiva en la mayor parte de los municipios habría sido el más eficaz de los instrumentos para su difusión, pero sinceramente no lo creemos. Son muchos los datos que hacen patente que existe una total independencia entre los precios del deporte y su difusión municipal: no son los más deficitarios los que han logrado mayores cotas de penetración social del deporte.

Quienes han tenido peores niveles de autofinanciación, son por el contrario quienes tienen mayores críticas por sus dificultades para el crecimiento infraestructural, para el mantenimiento de las instalaciones o la generalización del servicio.

El modelo que ha funcionado durante mucho tiempo ha sido el de una gestión municipal controlada a través de un organismo autónomo, con un número de trabajadores reducido y limitado a puestos de gestión y dirección, con la contratación externa de monitores deportivos, de personal de limpieza, para tareas de vigilancia y control, de jardinería, de socorrismo, etcétera. Éste ha resultado, en principio, de éxito, pero ha quedado en situación comprometida por su "no sostenibilidad económica": el populismo en tasas y precios públicos se ha revelado, en relativamente poco tiempo, como un peligroso "troyano", para el sistema.

Ahora podemos calificar como puntos débiles del modelo, aquellos que históricamente han pretendido jugar a favor de la promoción deportiva, pero que se han revelado como lastres para la viabilidad del proyecto deportivo municipal. Son fundamentalmente dos:

1) la subvención al deporte estructurado desde la administración local y,
2) la subvención de los carnés que otorgaban beneficio de acceso a toda la familia.

El primero de los aspectos, con amplia tradición municipal, no formó jamás parte de las exigencias de ninguna contratación administrativa. Parte de una tradición proteccionista con el único deporte preexistente hasta entonces, al conocido hoy como deporte municipal. Pero hemos de tener en cuenta que la subvención a ese deporte federado genera varios problemas de cierta importancia y, en consecuencia, efectos perversos, como cierta inflación entre los presupuestos de los clubes, incluidos los de categorías inferiores, el desentendimiento de las administraciones competentes al respecto, y aún otro mucho más obvio en la gestión municipal: quien más utiliza paga menos, o incluso no paga. Esta última circunstancia conlleva agravios comparativos que permanentemente frenan la adecuación de los precios a los costes, además de una infravaloración del deporte.

La segunda de las cuestiones, la relacionada con el tradicional carné familiar es también un problema en la actual situación presupuestaria de los municipios. Este carné que tuvo una vital importancia en la segunda mitad de los años setenta y en los ochenta, se ha convertido en un lastre económico treinta años después. Esto es así ya que no se puede mantener la promoción de un producto, el deporte en este caso, con una oferta de lanzamiento muy por debajo de los costes de producción.

Sin embargo, la oferta consiguió sus objetivos, esta es la parte positiva. Pero ancló los precios en un nivel muy bajo para siempre, y este es el aspecto negativo. Efectivamente, esposas e hijos de los deportistas de los años setenta y ochenta han accedido al uso y disfrute de los servicios deportivos municipales.

La incorporación de la mujer al deporte ha sido, probablemente el gran logro del carné familiar, porque en estos momentos su rol sigue siendo esencial, como elemento tractor principal de la actividad deportiva en su entorno familiar o social. Así, el 8% de la población que hace 30 años hacía deporte con un carné en el bolsillo, ha ascendido en la actualidad a cercal del 28%. Ahora bien, el problema que esconde esta situación es que al multiplicar por tres o cuatro el número de usuarios, también hemos multiplicado en la misma proporción el déficit de explotación del servicio.

El actual modelo se muestra pues como de difícil viabilidad, sin una modificación radical del sistema tarifario, en el que los precios públicos se ajusten, como mínimo a los costes, y las tasas repercutan sus cuantías, en exclusiva sobre el consumidor específico del servicio deportivo. Pero el anclaje de precios, que ha creado hábitos locales de difícil reversión nos aboca, sin duda, a cambios más profundos.

Parece que nuestro entorno, Europa, se encuentra en un "cambio de época", en el que las variaciones de convenios colectivos, de ingresos por rendimiento de trabajo, de hábitos de gastos o de inversiones, de consumos de ocio, de política económica personal o familiar, no tienen vocación de reajuste temporal. Vienen para permanecer, o lo que es lo mismo, para enfrentarnos a una catarsis total de formas de vida individuales y comunitarias.

Eso sí, esta situación se da con la certeza de que, como seres inteligentes que somos, extraeremos de la experiencia las enseñanzas que nos permitan continuar con el inexorable proceso de evolución y civilización que comenzamos hace millones de años.

La organización de las políticas deportivas municipales deberá, en esta necesaria catarsis, variar. El proceso evolutivo de la civilización, en el aspecto más optimista y positivo, nos conduce a una imperiosa necesidad de utilizar las posibilidades motrices de nuestro organismo, de las que la revolución cibernética ha prescindido.

Así pues, hemos de alcanzar un nuevo modelo con el que ofrecer y acercar el deporte a la ciudadanía, cada día más necesitada del mismo. En consecuencia, el acceso al deporte se da por sentado como un "derecho" del ciudadano.

2. ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN: debilidades y fortalezas.

Siguiendo la metodología clásica de la planificación estratégica, realizaremos a continuación un análisis un poco más detallado de la situación interna del deporte municipal en la actualidad, identificando cuáles son las debilidades más significativas y cuáles son las principales fortalezas que presenta, a nuestro entender. En esencia se trata de ver, con dicho análisis, el papel que han jugado y juegan los Ayuntamientos en el deporte y así poder analizar la situación en la que se encuentran.

A pesar de que no se trata de una realidad homogénea en términos absolutos, y las debilidades y las fortalezas son de cada entidad, particulares y variadas y, por tanto, difícilmente generalizables, intentaremos identificar aquéllas que más se han repetido, y que por lo tanto, mejor caracterizan al deporte municipal actual.

Ya se ha señalado –no nos importa repetirlo-, que el modelo de deporte municipal desarrollado masivamente por los Ayuntamientos de España ha sido un modelo de éxito. Ahora bien, precisemos dicha afirmación.

2.1. Debilidades

En primer lugar, queremos señalar la falta de una misión bien definida, que no ha permitido liderar adecuada y globalmente al conjunto de agentes que conforman el sistema deportivo local, más allá de la gestión de sus instalaciones y los servicios que se prestan en ellas. Por eso hay quienes reivindican más gobierno y menos gestión. Más visión y menos programación, llegan a concluir otros, dando a entender la falta de filosofía, de política -con mayúsculas- diferenciada de otras en la gestión deportiva.

La política ha estado un poco ausente, pues el deporte ha creído que la política lo contamina. El resultado es que apenas se aprecian diferencias en las realidades construidas desde las diferentes ideologías, dando como resultado muy parecidas políticas, estructuras, forma de gestión o modelo de prestación de servicios. Han sido y puede que sigan siendo más el resultado de la gestión técnica y operativa, que de las orientaciones emanadas de la alta dirección, de los altos órganos de gobierno de las entidades deportivas locales. Es probable que se haya dado mayor prioridad a la gestión de las instalaciones – aún cuando son recursos importantes, sí, pero recursos como otros- que a otros aspectos de los servicios, también importantes para satisfacer las necesidades.

Se requiere el establecimiento de prioridades en los presupuestos de gastos y en las medidas fiscales para que el deporte tenga el trato de valor y la aceptación social que merece. A ello nada ayuda, por ejemplo, la reciente subida del tipo del impuesto sobre el valor añadido (IVA) aplicable que ha pasado en septiembre de 2012 del 8% al 21%. El camino correcto, creemos, es justamente el contrario, circulamos por dirección prohibida. Y esto es la política. Como también es política que se mantenga el deporte como un derecho de las personas, que las administraciones tienen que procurar de una manera accesible al conjunto de la ciudadanía.

Desde otra perspectiva, el deporte municipal presenta otro punto débil muy importante. Es el resultado económico de su gestión, y más concretamente, de su bajo nivel de autofinanciación, que apenas supera el 25% de los gastos ordinarios. Esto no sólo dificulta muy seriamente el necesario crecimiento, si no que, en tiempos de crisis como los actuales, incluso puede poner en riesgo la continuidad y mantenimiento de las prestaciones con las características actuales.

Hemos venido diciendo desde hace bastantes años, que la autofinanciación se debe postular como un objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales. Y nos reiteramos, ya que los costes de producción de las prácticas de mayor demanda actual exigen unos medios y equipamientos cada vez más tecnificados y sofisticados, más caros de adquirir y más caros de mantener. Sin embargo, estos costes no se han trasladado, ni antes ni ahora, a los precios públicos ni a las tasas.

La divergencia entre los costes de producción de los servicios deportivos y los precios fijados para su prestación y disfrute ha existido desde los inicios promocionales y se ha visto aumentada con la aplicación porcentual de las variaciones de los precios de

consumo (IPCs) anuales. Como resultado, los ingresos son extraordinariamente bajos y los gastos considerablemente altos.
En otro orden de cosas, se ha dado una escasa cooperación intermunicipal para emprender estrategias de prestaciones y servicios comunes. Es más, se observa cierta rivalidad de unos municipios con otros, incluso entre los más cercanos. Todos quieren tener los servicios de los demás, sin estudios de viabilidad a medio y largo plazo y si se pueden soportar los costes de funcionamiento de su piscina por ejemplo, y su déficit económico anual.

2.2. Fortalezas

La primera y más importante es que hoy el deporte es un servicio público. Entendemos que es esta una de las fortalezas del deporte municipal actual, apoyada en su fuerte legitimación por dos vías: una, por los ideales y principios contenidos en la Carta Europea del Deporte para Todos de 1975 y por la Carta del '92 y otra, por el precepto constitucional (Art. 43.3 de Constitución Española de 1978) que incluye el deporte como un derecho y una obligación de su fomento por parte de la administración pública.
Con estos pilares

> *"los Ayuntamientos han asumido la labor esencial en la gestión del deporte: iniciar, fidelizar y satisfacer un derecho, el derecho a practicar y a presenciar el deporte"*, hasta conseguir que**,** *"el deporte municipal ha conquistado una posición tan sólida en el panorama general del deporte que, el llamado en el contexto europeo "deporte para todos", hoy y en nuestro entorno, puede ser perfectamente identificado por el calificativo de municipal"* [(3)].

Hoy el deporte es un derecho que se pude ejercer de verdad, es accesible y cien por cien incluyente, además de ser barato.
Aunque muy relacionado con lo anterior, queremos destacar como una fortaleza que el deporte municipal, en paralelo con la sociedad, hayan aceptado como eje principal de sus programas, la definición de deporte contenida en la Carta Europea del Deporte de 1992. La misma dice que entenderemos por deporte

> "*cualquier forma de actividad física que, a través de participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejoría de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles*" [(4)].

Como se observa, el término deporte en sí mismo es una fortaleza. En este sentido, el deporte tiene un enorme valor para la sociedad en su conjunto. Está constatado de manera generalizada y repetida que el deporte municipal tiene una imagen muy positiva y muy sólida, siendo el servicio público de carácter voluntario más utilizado y mejor valorado por los ciudadanos en numerosas encuestas en toda la geografía nacional. Hoy el deporte vale más de lo cuesta, aunque cuesta bastante.

Otra fortaleza destacable del deporte para todos, o municipal, como ya hemos indicado, es su íntima relación con la salud. La consecuencia, entendemos, es que la sociedad valora cada día más el deporte practicado y tiene mayor interés en él. El papel de los Ayuntamientos ha sido y sigue siendo decisivo y determinante para que la sociedad mayoritariamente considere que el deporte es igual a salud. El Ayuntamiento ha sido y sigue siendo el principal agente promotor y generador de actividad deportiva entre la población, creador de nuevos y mayores sectores de demanda y el complemento ideal y rentable a la restringida oferta que cubre la inversión privada. Hoy el reto debe ser la lucha contra el sedentarismo creciente en las sociedades avanzadas y sus consecuencias directas e indirectas, inmediatas y mediatas para la salud, a través de una estrategia de colaboración público-privada.

Las estructuras organizativas creadas por los Ayuntamientos para prestar los servicios, las consideramos como otra de sus fortalezas, ya que contribuyen a dar continuidad al conjunto de sus programas. Nos referimos a las figuras de Institutos Municipales de Deportes, Patronatos, Fundaciones o Sociedades Anónimas de capital público, así como los profesionales que trabajan en ellas para que el deporte llegue a los ciudadanos. Bien es cierto que en algunos casos esas estructuras se han sobredimensionado, pero eso no es generalizable. Desde una visión global, puede considerarse más un acierto que un error.
Algo similar sucede con el mapa de instalaciones deportivas. Desde un punto de vista cuantitativo está muy desarrollado, casi completo. El Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005 recogía la existencia de casi 80 mil instalaciones deportivas y más de 175 mil espacios deportivos, para un total de 8.110 municipios y una población de 44,7 millones de habitantes. La superficie útil destinada a espacios deportivos convencionales era de 80 millones de m^2, de los cuales los Ayuntamientos eran propietarios el 61,63%. Se dice que el mayor activo del deporte municipal es el suelo que ocupan sus instalaciones, aunque una vez pinchada la burbuja inmobiliaria dicho valor se habrá visto reducido considerablemente. Ahora bien, no perdamos de vista la edad media de este parque de instalaciones y espacios deportivos y su grado de obsolescencia, dado que casi 2/3 partes de ellas son municipales.

El impacto económico del deporte es ya importante y creciente. Representa según la valoración más generalizada más de un 3% del PIB, sin contar con el ahorro significativo que posibilita en costes sanitarios y en costes laborales. Contribuye a aumentar la recaudación fiscal y emplea a más del 3% de las personas ocupadas, y aunque creemos necesarios estudios que cuantifiquen este impacto de manera más sistemática y rigurosa, la importancia económica del deporte es otra fortaleza indudable.

3. LA SOCIEDAD ACTUAL. CRISIS ÉTICA, FINANCIERA, ECONÓMICA, POLÍTICA Y SOCIAL. PERSPECTIVAS .

Estamos inmersos en una crisis política y social, a la que la mayor parte de la población hemos sido brutalmente empujados por un “tsunami”, si nos permiten la metáfora, cuyo origen geográfico y geológico, en este caso ideológico, no sabemos situar del todo, o quizás de ninguna manera. En definitiva, sólo conocemos las

consecuencias a día de hoy: tenemos menos derechos laborales y menor sueldo. Nuestra curva de necesidades es la única que apunta tendencias al alza.

Se dice que nuestra crisis económica parte de una crisis financiera o bancaria originada por una crisis ética. Este fenómeno, que parte de algún lugar del planeta, como el tsunami, nos va arrollando a los países, como la gran ola a las costas y la única solución que se nos plantea es trabajar más y ganar menos: los gobiernos han de reponer los pasivos bancarios para que el ahorrador pueda ir al cajero y, como se dice coloquialmente, "ir tirando". Por lo tanto, entre todos tenemos que echar una mano a los bancos, que cuando están en apuros, son de todos. El reflote del sistema financiero se presenta como vital, así pues toda medida, por dura que sea, está justificada, como podrían ser las solicitudes de préstamo a otros sistemas bancarios. Pero devolver lo prestado parece que pasa, nuevamente por trabajar más y ganar menos.

Por otra parte los que tienen que trabajar más y ganar menos, son cada día un grupo más reducido. Muchos, cada día que pasa más, ni trabajan ni ganan nada, con lo que los que todavía tienen sueldo han de emplearlo, de eso se encarga el sistema, en reflotar el sistema financiero, que es donde radica el verdadero origen de la crisis económica.

Pero estamos atacando el problema desde la crisis financiera, no desde el auténtico punto inicial: la falta de ética que la provocó. Hacer dinero "fácil" comporta el riesgo de perderlo. La ruleta puede suponer el riesgo máximo: te puedes enriquecer, pero lo más probable es que acabes con tu disponible. Desde la ruleta u otros juegos de casino, que pueden suponer el ejemplo extremo por uno de los lados, hasta meter el dinero debajo del colchón, que puede representar el otro extremo de la situación, existe todo un abanico de intereses que obtener de tu dinero: cuanto más riesgo, mayor interés.

Esta situación juega con las debilidades humanas de manera cruel cuando se trata de un inversor individual, que especula con sus ahorros. Pero se ha revelado como un campo de juego "interesante" para el sistema financiero que puede arriesgar, el dinero de otros, en veleidades experimentales, cuyos resultados positivos crean "entidades fuertes y fiables" y si son negativos se convierten en instituciones sociales a proteger por encima de todo.

Los escandalosos sueldos de banqueros y futbolistas no tienen la misma repercusión en sus clientes y seguidores, ni tampoco la misma lógica. Sabemos por qué ganan lo que ganan futbolistas de élite como Cristiano Ronaldo o Leo Messi, pero sabemos ¿por qué ganan lo que ganan los directivos que han quebrado bancos? Sabemos lo que ocurre cuando una entidad futbolística pierde su categoría, y ahora también nos estamos enterando de lo que ocurre cuando la pierde un banco. En el primer caso los responsables del desaguisado son los futbolistas y el entrenador, en el segundo los clientes.

Si la crisis ética, de valores, de moralidad está en el origen del derrumbe del sistema financiero, ¿por qué no se aborda, de verdad, desde los valores, desde la ética, desde los principios que han presidido los fundamentos de la democracia?, ¿por qué se la combate, de nuevo, en clave de "época de oportunidades"?. Quizá la respuesta está en

que vivimos en una sociedad donde las escuelas de "negocios" tienen más aceptación que las escuelas de "valores".
Sin embargo, este breve análisis no pretende ser la reflexión de alguien indignado, al menos no sólo indignado, sino también alguien esperanzado, positivo y con aspiraciones de incitar al cambio, de continuar progresando como humanos, de no retroceder al siglo XIX.

A esa perspectiva nos hemos de asir para que nuestra involución se acote en el terreno de las leyes laborales, y no toque ni la corteza de las capacidades que se supone que poseemos, para voltear la situación.

Nuestra capacidad individual del disfrute de la vida, bajo parámetros de libertad, voluntad propia y enriquecimiento moral e intelectual, la hacemos patente en el ocio, raramente en el trabajo. Sólo somos verdaderamente personas cuando jugamos, afirmaba el antropólogo y profesor holandés Johan Huizinga, en "Homo Ludens" obra maestra sobre el rol del juego, en cuyo prólogo dice que "*no se trata, para mí, del lugar que al juego corresponda entre las demás manifestaciones de la cultura, sino en qué grado la cultura misma ofrece un carácter de juego*" [(5)].

En sentido complementario, el psicopedagogo vasco, José Mª Cagigal, primer gran estudioso en castellano del fenómeno de la actividad físico-deportiva y su influencia en la evolución de personas y sociedades, nos describe su concepto de evolución, de progreso humano, asociado a la liberación, a la libertad*:*

> *Partimos de ataduras laborales, de limitaciones físicas que no nos permiten el nado de los peces, o el vuelo de los pájaros, y difícilmente entendernos con un aborigen de una remota tribu en Australia. Pero no por ello, la evolución humana deja de seguir depositada en el sueño del despoje de las atadura, de la liberación de la esclavitud* [(6)].

Cagigal sitúa al "deporte para todos" en el plano del juego liberador, en el terreno en el que Huizinga había depositado la superación cultural de la realidad, tuviese ésta el peso esclavizante que tuviese. Ésta, quizás, sea la perspectiva liberadora de la injusta situación actual.

Ahora bien, ¿qué repercusiones tiene el juego, y en concreto el juego deportivo, en el ámbito de lo personal y cuáles en el campo de lo social, de lo colectivo, de lo comunitario, en el municipio?. Es sencillo, los gastos derivados de deficientes hábitos de salud, de la mala educación, de la insolidaridad o de la falta de respeto a tus vecinos, son los presupuestados por sanidad, educación, servicios sociales, o seguridad. Es ahí, en ese terreno en el que el deporte ha de jugar el papel que culturalmente le corresponde en la generación de mejores personas y mejor ciudadanía.

La transversalidad del deporte, respecto a los ámbitos de las primordiales necesidades de las personas, lo colocan en una posición especialmente relevante para ofrecer, en la actual situación económica y social, posibilidades de interés a las políticas de salud, de educación, de equilibrio social y de seguridad. En consecuencia, solicitamos para el deporte, más acción política y más visión a medio y largo plazo. En otras palabras,

nuestro futuro liberador es un futuro maduro culturalmente, aún cuando tenga tendencias decimonónicas en lo laboral. Pero maduro y personal, en el que el deporte deberá jugar el importante papel político que reclamamos.

En definitiva abogamos por más deporte, por más acción política en torno a un deporte al que se le llene, no puede ser de otra forma, de los valores que aconsejaron su inclusión en los sistemas educativos de todo el mundo. Un deporte con los principios éticos exigibles a las culturas potenciadas desde la administración. Un deporte que posibilite la reacción personal y social contra el deterioro ético de una sociedad quebrada, más en lo moral que en lo económico.

El deporte municipal, no es ni debe ser y menos en estos momentos, un elemento cultural ajeno a la necesidad del rearme ético de nuestra sociedad, debe conformar un instrumento de educación para la superación, para la recuperación y para la salud mental de una ciudadanía herida por un sistema injusto, incomprensible y desvalorizado.

4. BASES PARA EL DISEÑO DE UN NUEVO MODELO .

En la actualidad perece claro que el modelo de deporte municipal desarrollado en las tres últimas décadas, y que ha sido considerado como un éxito, debe ser revisado. Creemos que una mayoría de gestores del deporte está de acuerdo en esta afirmación. Ahora bien, la dificultad radica en saber hacia dónde, con qué características y cómo diseñar e implementar esa tarea revisionista para darnos un nuevo modelo, o al menos una nueva versión mejor adaptada a las circunstancias actuales. Esta es la cuestión: qué deporte municipal queremos para las próximas décadas y cómo podemos mantenerlo y desarrollarlo.

Para tratar de identificar las posibles características que debería tener el nuevo modelo, volvemos a recurrir a la metodología de la planificación, y para ello analizamos cuáles son las oportunidades y las amenazas que se le presentan al deporte municipal en la actualidad, para así poder sugerir algunas bases o principios en base a los cuales construir el nuevo modelo.

Como premisa creemos que la nueva base del modelo debe contribuir a la formulación de una política de estado trasversal –y también municipal, por qué no-, que promueva e impulse una práctica deportiva de calidad, accesible y democrática, igualitaria para todos y globalmente sostenible. A través de dicha práctica, se mejorarían la salud, la educación y la convivencia entre las personas, además de contribuir al desarrollo económico de toda la sociedad. Esto es, convertir y concebir el deporte como un eje transversal de la alta política de Estado que, en consecuencia, lo sitúe en una de las prioridades de inversión, en lugar de ser uno de los primeros recortes a decretar por las administraciones.

4.1. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades más importantes que hemos podido identificar se relacionan sin duda con el potente vínculo establecido entre la práctica deportiva y la salud. Las estrategias a desarrollar deben tener como estrella polar esa idea, o mermarán muy significativamente sus posibilidades de éxito, ya que casi dos de cada tres individuos que experimentan una mejora en la percepción de su salud lo atribuyen a la práctica de ejercicio físico.

Según datos de la Encuesta sobre los hábitos deportivos en España, 2010, realizada por los profesores García Ferrando y Llopis Roig, promovida por el Consejo Superior de Deportes (CSD) y el Centro de Investigación Sociológica (CIS), se observan ciertos cambios de tendencia en los lugares que las personas eligen para su práctica deportiva.

En esa encuesta de 2010[(1)], el 45% de las personas que practican deporte lo hacen en instalaciones al aire libre (en parques, paseos, playas o riberas de ríos, especialmente) y apunta un significativo crecimiento; el 51% de los practicantes elige las instalaciones públicas y un 18% los clubes y las instalaciones y centros privados. Sería conveniente observar esos datos, sobre todo el primero, y potenciar esas prácticas al aire libre, ya que permiten la masificación de la práctica, son muy accesibles y baratas, y además tienen capacidad para absorber una enorme demanda. Quizá su contrapunto, sea que contribuyen menos que otras formas al consumo, y en consecuencia, a la economía.

Otra oportunidad que se presenta en el entorno externo del deporte, es que crece la valoración del deporte en el conjunto de la sociedad y ante la evidencia científica de sus beneficios, algunos gobiernos pioneros tales como Finlandia, Noruega o Canadá, entre otros, quieren hacer del deporte uno de los ejes principales de su acción. Según datos recientemente publicados[(7)], casi el 42% de la población española practica deporte al menos un día a la semana –más los hombres que las mujeres-, de los cuales más del 68% considera la salud como motivo principal para practicar deporte, -más las mujeres que los hombre-; y más del 70% de la población muestra mucho o bastante interés por el deporte, -más los hombres que las mujeres-. Y esto presenta un nuevo paradigma, ya que poniendo en el valor adecuado dichos datos, debería posibilitarse un más amable tratamiento fiscal, bien mediante rebajas en el tipo del impuesto sobre el valor añadido o agregado (IVA), o bien mediante desgravaciones en la renta de las personas físicas.

Existe también la convicción de que el deporte entendido como hábito saludable, debe alcanzar no ya a un porcentaje más o menos alto de la población, sino que debe afectar a toda la población, al 100% de las personas, ya que el deporte así entendido es cien por cien inclusivo. Esta universalización de la práctica deportiva en las sociedades avanzadas representaría, en su caso, una oportunidad para el sector de consecuencias muy positivas.

Pero no sólo existen oportunidades, dado que sobre el sector del deporte se ciernen algunas amenazas, las cuales también, qué duda cabe, condicionarán las características de ese modelo a reinventar.

Consideramos que una cuestión que no hemos sabido hacer bien desde el deporte municipal es la venta del producto y la comercialización del servicio. Hemos utilizado las herramientas del marketing muy poco, casi a hurtadillas, como si al tratarse de un

servicio público no fueran necesarias, como si se pudiera prescindir de ellas. Éste, creemos, ha sido un error o debilidad, ya que aunque tenemos un servicio público, así como un derecho de la ciudadanía, quizá hemos olvidado algo muy importante: que es un servicio público de suscripción voluntaria, por lo que se hace imprescindible una comercialización mejor. Hemos servido deporte a granel a quien nos lo ha pedido, sin empaquetar.

La profunda y prolongada crisis económica que afecta cada vez a más gente y a más capas sociales, los altísimos e insoportables niveles de desempleo que la acompañan, la falta de confianza en un futuro mejor para nuestros jóvenes y no tan jóvenes, es quizá la amenaza de mayor impacto sobre el deporte municipal.

Por otro lado, según recientes notas de prensa del Ministerio de Hacienda del Gobierno de España, el creciente nivel de endeudamiento público en España que en el 1er trimestre de 2013 se ha situado en el 98,50% del producto interior bruto (PIB), acumulado entre los tres niveles administrativos (administración central, autonómica o regional y local), y la baja recaudación fiscal por impuestos y tributos asociada a la realidad más cruda de la crisis, ponen muy serias dificultades en la asignación de los recursos necesarios para complementar la financiación de los servicios deportivos municipales, en la parte que no se alcanza a cubrir con las tasas y los precios públicos. Y ello a pesar que apenas el 4,10% corresponde a la administración local (en la que están encuadrados los municipios) de la deuda total señalada, frente al 18% de los gobiernos regionales y el 76% que corresponde a la Administración central del Estado.
Cuestiones ambas (deuda pública y baja recaudación) que vienen a agravarse por el ya referido bajo nivel de autofinanciación que los servicios deportivos municipales presentan.

En otro orden de cosas, la falta de regulación legal de las profesiones del deporte es otra amenaza para la generalización de hábitos deportivos duraderos, saludables y seguros. Se hace imprescindible regular el acceso de los profesionales a los diferentes niveles de intervención, basados en una correcta capacitación académica, mínima, pero suficiente.
Con anterioridad nos hemos referido al enorme parque de instalaciones y espacios deportivos con que cuenta el deporte municipal. Pues bien, el mismo parque exige unos enormes costes de mantenimiento y, dada su edad al borde de la obsolescencia, se constituye en otra amenaza significativa que, según como se afronte, podría convertirse en oportunidad para un mejor acomodo de las nuevas demandas de la sociedad y de la oferta de servicios del deporte municipal. Resulta ciertamente paradójico que los Ayuntamientos que hasta ahora han invertido mucho en promoción, inversión en instalaciones y en gasto de estructura organizativa, ahora, con la falta de recursos económicos para el gasto corriente, sean los puestos de ejemplo negativo. Y aquellos otros que no han desarrollado esas políticas de siembra, que algunos hay, sean los puestos de ejemplo al no tener cargas que soportar.
El descrédito generalizado y la desafección de la sociedad con la clase política y el sistema de partidos, junto con la corrupción omnipresente que afecta a todas las instituciones del Estado, no ayudan en nada al deporte municipal, ya que restan valoración y prestigio a todo lo público.
En estos momentos, queremos poner de relieve que la coincidencia de la bajísima autofinanciación del deporte municipal, señalada como principal debilidad y como una

de las más significativas amenazas, representa un polo muy vulnerable, una verdadera bomba de relojería podríamos decir, que puede hacer estallar las costuras del deporte municipal por todos lados.

4. 2. El valor transversal de los programas del deporte

De un tiempo a esta parte, el valor transversal del deporte está cogiendo fuerza, aunque siempre ha estado asociado a valores muy positivos. No obstante, creemos –y deseamos- que dichos valores se fomenten en la sociedad actual, individualista y descreída y carente de los mismos.

Es alentador conocer que en algunos lugares muy remotos, en sociedades de culturas distintas, con problemáticas públicas a veces muy diferentes, las autoridades echan mano del deporte y de los múltiples programas a través de los cuales puede manifestarse, para intervenir en la sociedad. No es que esto sea nuevo, ya lo comentaba el malogrado profesor Cagigal hace varias décadas, cuando en sus clases hablaba de que el deporte para adultos viene unido a valores humanos, o cuando enmarcaba el deporte en valores humanísticos. Parece que la idea emerge ahora con fuerza, o eso queremos creer.
A través del deporte y de los programas que se pueden diseñar y desarrollar a través de él, puede actuarse de una manera transversal en el conjunto de la sociedad (**Imagen 1**).

Imagen 1. La transversalidad de los programas del deporte
Fuente: Boni Teruelo, adaptada de Gofit, Ingesport.

Veamos a continuación de qué forma se presenta o puede manifestarse este renacido valor transversal de los programas del deporte.

4.2.1. Salud

Hoy nadie medianamente informado cuestiona la directa vinculación del deporte y la salud. Las innumerables y variadas evidencias científicas se han encargado de despejar cualquier tipo de duda. Por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como un estado suficiente de bienestar físico, psíquico y social. La Unión Europea asevera en su Libro Blanco del Deporte que existe una fuerte evidencia médica sobre los efectos perjudiciales para la salud que provoca el sedentarismo, y que la falta de actividad física aumenta la incidencia del sobrepeso, la obesidad y enfermedades crónicas como las cardiovasculares y la diabetes. Asimismo, este documento defiende que la práctica de ejercicio físico regular y la conciencia de una alimentación adecuada, son la principal fuente de salud y la de menor coste económico.

Hoy la cuestión crucial a resolver es determinar la cantidad, frecuencia e intensidad de ejercicio físico que es más conveniente para cada individuo. Si el deporte es considerado por algunos, entre los que nos encontramos, como el medicamento genérico universal, la dificultad está en determinar cuál es la pauta, cuál es la dosis correcta para que produzca los beneficios deseados, y cómo administrarla a toda la población mediante un sistema democrático e igualitario, generalizado y sostenible en términos sociales, económicos y medioambientales.

Y apresurémonos a señalar que con carácter general, más deporte es igual a mayores beneficios, tanto en cuanto no ha podido acreditarse científicamente una cantidad de práctica -fuera del ámbito profesional o del alto rendimiento- a partir de la cual no se consiga mejora para la salud. El peligro está en el otro extremo: si no se produce una cantidad de práctica mínima, los beneficios son escasos, despreciables o nulos. Podemos considerar como un mínimo aceptable la recomendación de la OMS de practicar 30 minutos diarios de actividad física para las personas adultas y 60 minutos para los niños.
Es interesante observar los estudios en auge que tratan de medir objetivamente, -esto es, su traducción a unidades monetarias-, los beneficios para la salud alcanzados por medio del deporte en forma de ahorros en costes sanitarios y laborales [8].
Tampoco escapa nuestra atención, la puesta en marcha de campañas de promoción de las prácticas físico deportivas como la ideada por el Consejo Superior de Deportes (Plan integral de promoción de la actividad física y el deporte, PLAN A+D), y otras similares a escala territorial como la denominada AKTIBILI del Gobierno Vasco. El objetivo más claramente perseguido en ambas iniciativas es aumentar los niveles de práctica deportiva de la población.

Aunque las acciones de promoción a esas necesidades de práctica son propuestas por otras administraciones –estatal y autonómica-, las propuestas y los programas de acción tienen que ser posibilitadas a nivel local, esto es, por los municipios, sin que esté suficientemente claro cómo y quién financia esos programas tan necesarios, cuestión esta que se constituye como uno de sus principales inconvenientes u objeciones.
Podemos resumir la relación de la salud y el deporte diciendo que la falta de ejercicio físico y la ausencia de unos hábitos de vida saludable, inciden de forma directa en la población, potenciando los seis primeros factores de riesgo para la salud: 1º

Tabaquismo, 2º Hipertensión, 3º Consumo de Alcohol, 4º Alteraciones en el metabolismo de los lípidos (Dislipemias), 5º Sobrepeso y Obesidad, y 6º Malos hábitos alimenticios.
A modo de evidencia objetiva de esta relación, nos hacemos eco de los datos ofrecidos en diferentes estudios realizados por el *U.S. Department of Health and Human Services* (plasmados a través de sus *Physical Activity Guidelines for Americans)* [(19)] y el *Karolinska Institutet* (Suecia) [(20)], según las cuales las personas con obesidad gastan un 37% más en asistencia sanitaria y un 75% más en medicación que las personas con un peso ajustado. Asimismo, según Sara Márquez y otros,

> "*El sedentarismo se está convirtiendo en una auténtica epidemia en los países desarrollados y, sin embargo, está bien demostrado que la actividad física reduce el riesgo de padecer afecciones cardiacas, diabetes y algunos tipos de cáncer, permite controlar mejor el peso y la salud de huesos y músculo y presenta indudables beneficios psicológicos*" [(21)].

4.2.2. Educación

Desde los albores del deporte moderno, y muy probablemente desde siempre, el deporte ha estado muy vinculado a la educación, al menos ésa ha sido la intención de muchos pensadores y pedagogos. La expresión que más íntimamente relaciona ambos conceptos es el deporte escolar o deporte en la edad escolar, sin entrar en mayores precisiones ahora. Pues bien, no podemos afirmar que este ámbito del deporte esté bien solucionado o adecuadamente implantado, a pesar de los muchos esfuerzos y modelos que se han ensayado aquí y allá. El deporte municipal en España no le ha dado el impulso imprescindible a este deporte en la edad escolar, aunque es justo señalar que tampoco podemos considerar a los Ayuntamientos como las entidades más competentes. Sin embargo, nadie discute la aportación positiva a la educación de las personas, con especial incidencia en los más jóvenes, que el deporte bien planteado puede realizar. No vamos a profundizar en un detallado análisis de dichas aportaciones, aunque señalaremos aquéllas no tan frecuentemente subrayadas en todo tipo de estudios y tratados, aquéllas que desde algún punto de vista sean algo novedosas.

El desarrollo de la psicomotricidad de los niños y jóvenes que la práctica deportiva favorecen, permiten una mayor dimensión personal y social, lo que le facilita un mayor desarrollo de aptitudes, conocimientos, procedimientos, actitudes y valores. El deporte es considerado una escuela de valores, que contribuye al desarrollo de la autoestima, de la tolerancia, de la capacidad de superación, del respeto, de la solidaridad, del trabajo en equipo y de la integración.

En un orden más concreto, no es arriesgado afirmar que a través de programas deportivos adecuados e integrados en los centros escolares, los alumnos sacan mejores notas, hacen más deberes, destinan menos horas a ver la televisión y pasan menos tiempo en la calle. A mayor abundamiento, podemos indicar que los niños que practican deporte tienen un mejor rendimiento escolar y el fracaso escolar se reduce considerablemente. Asimismo, un porcentaje altísimo mejora su comportamiento en el

aula y en su casa, mejora la obediencia a los profesores y aumenta la conciencia de una alimentación más saludable, ya que se incrementa el consumo diario de frutas y verduras. La combinación de estos factores contribuye a una mayor predisposición a la prevención y, en su caso, a la lucha contra la obesidad y el sobrepeso.

Con estas constataciones, nosotros ponemos de manifiesto que el rediseño del modelo de deporte municipal tiene que situar la intervención y la cooperación activa en el deporte escolar, situándolo en un primer plano, sin quitar, eso sí, el legítimo protagonismo al ámbito de la escuela. De igual manera, este rediseño ha de elaborarse sin anteponer el resultado al proceso, sin sustituir a educadores por entrenadores, sin poner a los niños al servicio del deporte, sino éste al servicio del niño y su desarrollo integral como persona.

Desde estas páginas ponemos en evidencia la escasísima dotación horaria a las clases de Educación Física en todas las etapas educativas, lo que sin duda es un inconveniente mayúsculo en la orientación señalada.

4.2.3. Integración social

Sin duda alguna creemos que, con carácter general y en cualquier lugar, es más oportuno y beneficioso colocar a un maestro que a un policía. Sólo el fracaso pedagógico nos obligará a relegar al maestro con un policía. La consideración de que el maestro tiene su ámbito y el policía el suyo y que ambos están bien diferenciados, es la resultante de la admisión del fracaso educativo universal: ley y orden al servicio de la justicia, y justicia al servicio de las personas.

Pasa lo mismo que con la salud. En el ámbito de la integración y cohesión social, igual que con el apartado destinado a la salud, pagamos, en euros, las ineficiencias a través de los presupuestos de los Ministerios correspondientes. Esto para empezar, porque si bien es cierto que los déficits formativos los pagamos en el capítulo presupuestario de “seguridad ciudadana”, no es menos cierto que las carencias respecto a la tolerancia de la diversidad cultural, la abonaremos también en euros y al mismo capítulo de Salud.

Ahora resulta que el apartado presupuestario dedicado a nuestras miserias, formativas y culturales, es necesario, importante, exigible e incluso decisivo en los procesos electorales que se regala, así misma, la Democracia. ¿Cómo es posible que la falta de educación y la intolerancia tengan capítulo presupuestario, departamento e incluso Ministerio? ¿Cómo es posible que le dedicamos dinero de nuestros impuestos, es decir, sudor de nuestro esfuerzo, días de trabajo de nuestro año laboral, neuronas de nuestro cerebro, o como queramos definirlo, a la ineficiencia educativa y como consecuencia lógica, en dos palabras, a la miopía cultural?.

Hay dos respuestas, por lo menos:

- Nuestro sistema no es capaz de abarcar la complejidad humana.

- Tan humana es la comprensión como la incomprensión, la generosidad como el egoísmo, el amor como el odio, la solidaridad como la insolidaridad y la integración como el "apartheid".

Seguramente el lector podrá ampliar las razones de nuestra claudicación moral y económica a los déficits del plan "A" del sistema, "educación y cultura", paliados por el plan "B", "interior y justicia". Pero sobre lo que hemos descrito, alusivos a la complejidad y a la diversa dirección de la intencionalidad de las personas, hemos de decir, con toda modestia, que el sistema educativo ha tirado la toalla sin haber exprimido sus posibilidades.

Es precisamente en este momento en el que hemos de apelar a los principios básicos del deporte actual, a Pierre de Coubertin, o nuevamente a nuestra inagotable referencia, José Mª Cagigal.

Pierre Fredy, barón de Coubertin, conocido por la reinstauración del Olimpismo griego en la sociedad actual, con carácter universal, dedicó su esfuerzo, de forma un tanto frustrante, a difundir a través de los Juegos Olímpicos, principios de pedagogía y de convivencia universal.

En 1913, año que marca el principio de su obra, destinada, en principio, a ser el emblema del Congreso Olímpico de 1914 que se celebraría en París, el autor presentó lo que hoy conocemos como "la bandera olímpica". El simbolismo de cinco aros de colores diferentes, entrelazados sobre un fondo blanco, nos hablan de integración, de unión entre distintos y de compromiso compartido: *"Estos cinco aros representan las cinco partes del mundo conquistadas en lo sucesivo por el olimpismo y dispuestas a aceptar la fecunda rivalidad que implica"* [(9)].
Por su parte, Cagigal nos recuerda en "*El deporte en la integración del grupo generacional adolescente*", que en el deporte "*se difumina la frontera social"* [(10)]. En el fondo ambos autores que separan lo más sustancial de su obra en unos cincuenta años, defienden el poder aglutinador y vertebrador del deporte, tanto en la competición internacional, como en el partido de fútbol en el barrio, o en la clase de spin-bike.

Si algo es en este momento totalmente anacrónico, es el "clasismo" que determinados reglamentos deportivos pretendieron implantar, en los albores del movimiento deportivo en Inglaterra. Es posible, casi seguro, que el clasismo exista en cantidad de ámbitos de la vida, pero el tiempo ha demostrado que las fronteras sociales y los "apartheid" tienen una insuperable incompatibilidad con la esencia misma del deporte.

4.2.4. Agente económico

En 2004 en el conjunto de la Unión Europea (UE) se estima que el deporte, en un sentido amplio, generó un valor añadido de 407 millones de euros, representando 3,7% del PIB de la UE, y ha creado 15 millones de empleos, 5,4% de la fuerza de trabajo[(11)]. Estudios de investigación contrastados, algunos de ellos ya referenciados, demuestran los beneficios económicos de las políticas deportivas públicas. El retorno para el Estado llega a multiplicar por cuatro la inversión efectuada: por cada euro (€)

invertido por la administración pública se recoge en impuestos de actividad dos euros (€) y se ahorra en coste sanitario otros dos euros (€).

Especial interés tiene, en el ámbito económico, la relación entre el deporte y el turismo, sobre lo que no vamos a abundar en este trabajo.

Sin embargo, en la actualidad, los gestores del deporte estamos obligados a realizar una mención directa al fenómeno del *fitness.* Entendiendo por tal el amplio conjunto de actividades que se desarrollan en una sala o gimnasio, con o sin música. Hoy en las sociedades avanzadas el *fitness* es el deporte del siglo XXI[12].
España, en este ámbito, está bastante desarrollada en términos comparativos respecto a los otros países europeos, a lo que sin duda han contribuido considerablemente los municipios mediante propuestas de gestión directa o mediante la fórmula de concesión administrativa u otras que impliquen la acción coordinada con la iniciativa privada.

Algunos datos facilitados por la International Health, Racquet & Sports Club Association (IRSHA), en España el volumen del negocio es de 3.800 millones de Euros al año, siendo el segundo mercado por tamaño, después del Reino Unido (4.100 millones de euros -€-), y por delante de Alemania, Italia y Francia. El número de personas asociadas en algún club, esto es, que pagan una cuota en un centro público o privado, es de casi 8 millones, doblando el número total de licencias federadas, lo cual convierte a España en el país con más socios. Y, finalmente, existen unos 5.800 gimnasios de *fitness*, menos que en otros países, lo que da una idea de que el tamaño de los mismos es más bien grande [13].

Todo esto hace que los gestores del deporte postulemos que el deporte es un sector económico que está consiguiendo una importancia estratégica en nuestra sociedad.

4.2.5. Imagen de marca

Hablar de imagen de marca, cuando de deporte se trata, nos obliga a pensar en dos direcciones, que quizás podrían ser condensadas en sólo una, por aquello de que “el medio es el mensaje”. Efectivamente la primera imagen de la marca “deporte” que nos suele surgir es la del héroe deportivo mundialmente o localmente conocido, que publicita un determinado seguro para coches, un reloj, o una bebida isotónica. En este caso, el deporte es un medio pero forma parte, a su vez, del mensaje de venta que se pretende conseguir.
Si hacemos una publicidad como aquélla, ya muy vieja, que realizó el Consejo Superior de Deportes del Gobierno de España por la década de los años 70, que tanto se popularizó con el eslogan “contamos contigo”. El medio será una persona con aspecto saludable mientras corre por un parque, o como en la publicidad citada, unos dibujos animados ejecutando distintas acciones deportivas.

Pues bien, como, repetimos, el medio es el mensaje, uniremos en este breve análisis ambas líneas de utilización publicitaria del deporte para generar una imagen de marca positiva, en este caso concreto, de marca de “ciudad”.

La “marca ciudad” dependerá, en la primera de las líneas de actuación, de la clasificación de su primer equipo de fútbol o de básquet, en la organización de un máster 1.000 de tenis, en conseguir ser sede del próximo mundial de vóley-playa, o en lograr ser final de etapa en la próxima edición de la Vuelta Ciclista a España.

Esta imagen de ciudad unirá el nombre del municipio con el de “deporte”, y la imagen deporte lleva aparejado el “label” de la modernidad, de los vanguardismos, y de todas aquellas virtudes que de forma tan clásica, como falta de reflexión, hemos atribuido al deporte. Pero no deja de ser una imagen de marca comprada.

No decimos lo de comprada de forma peyorativa, dado que todo es vendible y comprable, y además porque al invertir en imagen de marca a través del deporte, se está revelando como una buena inversión. Por detrás del sol y la playa, quizás el deporte sea hoy el principal motor turístico, por delante de los museos pictóricos, de los festivales internacionales de cine, o de las grandes ferias de muestras.

Pero la evolución del deporte como un hábito de vida, como un ingrediente del progreso personal de cada uno, puede ofrecer otra vía de publicidad a la imagen de la marca ciudad. Ese deporte que no se usa subliminalmente para mejorar el interés por un coche, sino explícitamente, para mejorar la salud de las personas, para integrarlas socialmente, para evolucionar en procesos de crecimiento personal y por tanto, de la ciudadanía. Ese deporte que mejora la percepción del paisaje urbano, integrándose en él mismo, formando parte de la misma ciudad. El deporte, así entendido, es, en este momento, uno de los mejores motores publicitarios de la “marca ciudad”.

Una pareja corriendo, un grupo de chicos disputando un 3x3 en una canasta del parque, la chica que va a clase por el carril bici, el grupo de señoras que ejecuta el paseo-marcha diario enfundadas en su chándal, o la propia infraestructura imponente del nuevo complejo polideportivo municipal, se disputan el protagonismo contra la oficina de la entidad bancaria, con la gran superficie comercial o con el concesionario de automóviles, nos hablan de modernidad, de evolución, de educación, de salud, y/o de la ciudadanía actual. En definitiva, hablan de la ciudad con imagen positiva. Sinceramente creemos, sin denostar la primera vía, la del evento, que el gasto debe ir dirigido fundamentalmente a esta segunda opción. Su retorno, incluido el económico es más rápido y evidente.

4.2.6. Ciudadanía

El deporte está reconocido por todas las instituciones internacionales como un elemento clave en el perfeccionamiento de la sociedad. Parece ser que las sociedades que más universalmente tienen extendida la práctica deportiva entre su población, son sociedades más evolucionadas, más modernas, mejores.

Es conocido que el deporte más convencional está dotado de un lenguaje universal, basado en unas reglas universales y libremente aceptadas y respetadas, con unas estructuras organizativas como las federaciones internacionales que, aunque con muchas imperfecciones, se mantienen inmutables. Todos reconocen la autoridad de dichas

federaciones; con un movimiento olímpico, que sin las limitaciones geográficas y administrativas de los Estados, se sitúan por encima de ellos y de casi todos los demás órdenes. Este reconocimiento meritocrático del deporte permite el entendimiento entre diferentes personas, de todas las razas, religiones, lenguas, clases sociales y culturas.

Ahora bien, todo esto sería difícil de imaginar sin la existencia de los clubes y las asociaciones deportivas de base, financiadas por los Ayuntamientos y usuarias preferentes de las instalaciones municipales en condiciones de máxima protección.
Y con estos mimbres, y de esta forma, con las prácticas deportivas de niños y jóvenes, se favorece de gran manera la cohesión entre ellos, la integración de los colectivos más débiles, como son los discapacitados, los inmigrantes y los colectivos marginales. Se favorece la igualdad de género y la de oportunidades. Asimismo se crean sentimientos de orgullo, al potenciarse la relación de pertenencia, alimentando un sentimiento de unidad y fraternidad compartiendo los éxitos y logros de interés común.

Las instalaciones deportivas municipales han contribuido a integrar satisfactoriamente a niños, adultos y mayores, hombres y mujeres, en un mismo espacio donde conviven y se reconocen mutuamente. Hacen convivir indiscriminadamente a diferentes clases sociales, donde los que más tienen acuden por calidad y los más desfavorecidos por accesibilidad de precio. Hoy, el gimnasio se ha convertido en un punto de encuentro que facilita las relaciones personales.

4.3. La coherencia y la sostenibilidad del nuevo modelo

Los autores creemos que disponemos de unas bases suficientemente sólidas en las que apoyarnos para rediseñar el modelo de deporte municipal para las próximas décadas. Pongámoslas en valor con algunos ejemplos.

La sociedad en su conjunto tiene una experiencia y madurez suficientes, principalmente adquiridas por los treinta últimos años de desarrollo del deporte, especialmente del deporte municipal. Se trata de un desarrollo cultural importante en la población que hace y valora más el deporte, y es consciente de sus beneficios.

Tenemos una dotación de instalaciones que podemos considerar suficientes, aunque sea necesario readaptarlas en parte.

Hay suficientes personas capacitadas y bien preparadas en todos los ámbitos del deporte gracias a los Institutos Nacionales de Educación Física (INEFs), a las Escuelas Superiores, a las Facultades, a las asociaciones de gestores y de empresarios, a la Federación Española de Municipios y Provincias, al Instituto andaluz del deporte, etcétera, que han adquirido competencia y un *know how* interesante en todos los niveles.

Existe, pues, un tejido asociativo –clubes y federaciones-, bastante desarrollado, que está pasando su propio *vía crucis* con la crisis, pero en el que podemos apoyarnos si antes le ayudamos a superar sus propias dificultades.

Contamos con un éxito deportivo internacional de difícil comparación, tanto en hombres como en mujeres, en categorías absolutas y en categorías inferiores, en deportes colectivos y en especialidades individuales, así como el éxito del equipo paralímpico. Todos avalan un liderazgo mundial indiscutible.

Existe el precedente de asignar importantes recursos económicos a la promoción de las políticas en favor del deporte, tanto desde los presupuestos públicos como desde las empresas privadas, que le devuelve como retorno una sociedad mejor y más sana y una imagen corporativa más positiva.

En esto, en todo esto, es en lo que debemos apoyarnos para la revisión del modelo. Y es, puede ser, una buena base de lanzamiento.

Hoy quedan superadas las etapas en las que lo primordial fue la iniciación deportiva de la población mediante la propuesta de una novedosa oferta y la generación de demandas en una sociedad poco familiarizada con la práctica deportiva (instalaciones, estructuras organizativas, precios bajísimos).

Superado también está, el reto de la calidad de las prestaciones, y podemos decir que con nota, ya que las instalaciones y los equipamientos, los horarios, los programas, la cualificación de los profesores, monitores, etcétera, están a un excelente nivel.

Ahora lo que toca es mejorar lo que podríamos denominar la comercialización de esa oferta de instalaciones, cursos y programas. Es primordial comunicar mejor los beneficios que la práctica proporciona a escala individual y colectiva, vender mejor el servicio para atraer a más y más personas, con el objetivo de universalizar el deporte para todos y para todas, y convencer a los gobiernos de todos los niveles que este sector, que esta industria merece la pena, que es muy rentable en términos socioeconómicos -y quizá también en términos políticos-, mantener la apuesta por el deporte para todos.

En este apartado, de recapitulación, queremos dejar constancia del indudable interés socioeconómico que el deporte para todos tiene.

Y nos reiteramos al volver a señalar los beneficios individuales que el ejercicio físico aporta, especialmente para la salud. Dichos beneficios están, hoy en día, suficientemente evidenciadas por la ciencia.

Es por la creciente contribución a la economía y al empleo que la industria del deporte realiza, con especial incidencia la del deporte para todos. La importancia socioeconómica actual del deporte exige que el mismo siga teniendo un tratamiento prioritario en la asignación del gasto de las administraciones españolas y un tratamiento fiscal y tributario más amable que el que actualmente recibe, a pesar de la crisis y la minoración de recursos.

Por su parte, el modelo de deporte municipal revisado que se desarrolle en este nuevo *status quo* que la crisis general impone, debe ser coherente con lo anteriormente planteado. Igualmente, debe imponer un nuevo sistema de tasas y precios públicos que corrija los desequilibrios generados en estas últimas décadas, para hacerlo más

equitativo, más fuerte y sostenible económicamente. Este nuevo sistema, debería exigirse a sí mismo de manera imprescindible la mejora del nivel de autofinanciación actual, y de forma muy significativa, no inferior al 50% de su gasto corriente.

Ha de ser, además, un nuevo modelo que extreme su exigencia con el medio ambiente. No podemos olvidar que los centros deportivos son grandes consumidores de suelo, de agua, de energía calorífica y de electricidad. En consecuencia, generan todo tipo de residuos y contaminación. Una gestión lo más ecológica posible debe ganar una posición más central en los centros deportivos, hasta conseguir una adecuada sostenibilidad, también desde esta perspectiva. Por lo tanto, antes de iniciar la construcción o las obras de remodelación de instalaciones caducas ya existentes, el modelo debería imponer la elaboración de un plan de viabilidad social, económica y medioambiental.

Otra característica de este nuevo modelo es que desarrolle de manera más exhaustiva la colaboración público-privada para el diseño, construcción y gestión de los servicios deportivos públicos, en el que ambos actores –sector público y privado- obtengan sus legítimos beneficios.

En definitiva, ha de tratarse de un modelo nuevo que permita y facilite el crecimiento, que posibilite una extensión universal de la activación física, que haga posible un verdadero deporte para todas las personas, para que todas ellas obtengan sus beneficios.

Tenemos en las manos una herramienta pedagógica tan potente, que debe y puede influir en la educación para la salud pública, en la conformación de hábitos racionales de ocio, en la generación de espacios de relación social, en la creación de riqueza y desarrollo económico, en el asentamiento de culturas autóctonas, en la comprensión y aceptación de tendencias culturales globales. Sin duda, nosotros y en general todos los gestores del deporte de España estamos convencidos de ello, debe y puede contribuir a la felicidad.

En definitiva, tenemos la posibilidad *wiki* de empujar a la sociedad, desde nuestro ámbito, desde nuestros servicios deportivos municipales y desde nuestra responsabilidad. En colaboración con la industria del deporte y con el asociacionismo deportivo, empujamos hacia postulados de bienestar, de paz y de comprensión mutua a través del lenguaje universal del deporte.

Si tenemos esa posibilidad, ya sabemos cuál es nuestra obligación. ¡Actuemos con decisión y determinación! ¡Contamos contigo!

5. A MODO DE RESUMEN .

Entendemos que el modelo de deporte municipal extendido, generalizado y desarrollado hasta ahora en España, ha alcanzado un considerable éxito. Éxito basado en la adaptación a las circunstancias particulares de una sociedad nueva e ilusionada que surge al final de la década de los 70. Y precisamente por eso, se hace necesario una

revisión del mismo, para acomodarlo a la nueva realidad socioeconómica en la que vamos a vivir en los próximos años, incluso en los años post crisis.

De esa revisión deben salir los compromisos, las ideas y las estrategias para tomar nuevos impulsos para su relanzamiento, su mantenimiento y su desarrollo.

En ese sentido, utilizamos este ensayo para realizar un breve análisis de los antecedentes históricos del actual modelo: sus debilidades y fortalezas.

Creemos también necesario identificar algunas de las claves de la sociedad actual y de la crisis ética, económica, social y política en la que estamos inmersos.

También intentamos detectar qué oportunidades tiene el deporte para todos, o lo que es lo mismo, el deporte municipal, y cuáles son las amenazar de las que se tendrá que proteger en el presente y en el futuro: nuestra esperanza es ayudar a encontrar las claves de un nuevo modelo, o del mismo revisado.

Se trata de un modelo necesariamente sostenible económicamente y con capacidades renovadas para que el deporte llegue realmente a todos, al cien por cien de la población. Un modelo que garantice el reconocimiento del valor transversal del deporte, su estrecha relación con la salud, con la economía, con la educación, con el medioambiente y con la cohesión social, entre otros aspectos. En consecuencia, que justifique fehacientemente los recursos públicos invertidos y lo convierta en una cuestión de Estado. Perseguimos un modelo que reoriente sus decisiones estratégicas en las entidades deportivas en estos tiempos en los que nos encontramos no ya desorientados, sino auténticamente perdidos. Un modelo básico que marque la filosofía y la política deportiva municipal para las próximas décadas.

6. BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA .

1. García Ferrando, M. y Llopis Goig, R. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Ideal democrático y bienestar personal. Pag. 38. < http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-soc/encuesta-habitos-deportivos2010.pdf>, Consulta 18-02-2013.
2. KPMG. Consulting. Estudio de evaluación del impacto económico de las actividades relacionadas con el deporte en el País Vasco. Junio de 2002. Gobierno Vasco y Diputaciones forales de Gipuzkoa, Bizkaia y Álava. Anexo IV, capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones finales. Pág. 201.
3. Solar, L. Deporte, Gestión y Municipio: Aspectos clave. Capítulo 25: Visión crítica. Pág. 567. Kait-Eudel. 2-ª Edición. Bilbao 2006.
4. Carta europea del deporte de1992.
5. Huizinga, J. Homo Ludens. Alñianza editorial. Emecé editotes. Pag. 8. 2000
6. Cagigal, J. M. Deporte y progreso del hombre, artículo en “Cultura intelectual y cultura física”, en José Mª Cagigal. Obras selectas. Volumen II. Págs. 695-708. Comité olímpico español. Cádiz 1996.

7. La salud físico-deportiva de los españoles. SportCultura Barcelona. 2013. <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/estudio-sportculturabarcelona-saludfisicodeportiva-esp-2013.pdf>. Consulta 20-04-2013.
8. Algunos estudios recientes pueden consultarse en el portal Munideporte (http://www.munideporte.com/seccion/Actualidad/15213/La-actividad-fisica-puede-reducir--330$-de-gasto-sanitario-por-persona.html) (consulta 15-03-2013) y en el portal Foro GanaSalud (http://www.foroganasalud.es/upload/documentos/iMPACTO_ECONOMICO.pdf) (consulta: 15-03-2013).
9. Coubertin, P. El emblema de la bandera de 1.914. Pág. 586. Artículo en Pierre de Coubertin 1863-1937. Olimpismo. Selección de textos. Comité Internacional Pierre de Coubertin. Lausana 2011.
10. Cagigal, J.Mª. El deporte en la integración del grupo generacional adolescente. Pág. 309. Artículo en José María Cagigal. Obras selectas. Volumen I. Hombre y Deporte. Pedagogía y Humanismo. Comité Olímpico Español. Cádiz 1996
11. D. Dimitrov / C. Helmenstein / A. Kleissner / B. Moser / J.Schindler: Die makroökonomischen. Deportes Efectos en Europa [las implicaciones macroeconómicas del deporte en Europa] estudio encargado por el departamento de deportes de la oficina de la cancillería de Viena de 2006.
12. Teruelo, B. Deporte, Gestión y Municipio: Aspectos Clave. Capítulo 7: La financiación del deporte municipal: coste, valor y precio de los servicios. Págs. 165-188. Kait-Eudel. 2-ª Edición. Bilbao 2006.
13. Teruelo, B., "El fitness, vanguardias y perspectivas". Págs. 4-. Plazan Kirol nº 34, revista de Kait. Bilbao 2012.
14. Organización mundial de la salud (OMS).
15. Carta europea del deporte de 1992.
16. Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz, 2003.
17. Comité Olímpico Internacional (COI), Comisión del Deporte para Todos.
18. Partes de la Declaración de posición del ICSSPE sobre la educación física, 2010.
19. *2008 Physical Activity Guidelines for Americans* [en línea]. Washington (USA): U.S. Department of Health and Human Services, 2008. <http://www.health.gov/paguidelines/pdf/paguide.pdf>.
20. SVENSSON, Börje; SVENSSON & SVENSSON, A.B. *La ventaja competitiva de la salud: experiencias de Karolinska Institutet y Suecia* [en línea]. 29 mayo 2012. <http://es.slideshare.net/innobasque/borje-svensson>.
21. Márquez Rosa, S.; Rodríguez Ordax, J; Abajo Olea, S. "Sedentarismo y salud: efectos beneficiosos de la actividad física" Págs. 12 a 24, Revista Apunts, Actividad Física y Salud, nº 83, 1er trimestre, Barcelona 2006.

PARAGUAY

EL DEPORTE MUNICIPAL EN PARAGUAY: UN MODELO DE GESTION EN EL MUNICIPIO DE ENCARNACION

O DESPORTO MUNICIPAL NO PARAGUAI: UM MODELO DE GESTÃO NO MUNICÍPIO DE ENCARNACIÓN

Juan Alejandro Acosta Pérez
Master en Gerenciamiento Deportivo (Universidad Nacional del Este, Paraguay).
Master en Derecho, Economía y Gestión del Deporte (Universidad de Limoges, Francia).
Tesis: Plan de Gestión Municipal del Deporte.
Licenciado en Comercio Internacional (Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Paraguay).
Miembro del Centro de Investigaciones Jurídicas y Económicas del Deporte (CIJED)
Correo electrónico: juanacosta@pagrupoconsultor.com

0. GLOSARIO .

DEPARTAMENTOS. Divisiones territoriales a los efectos de la estructuración política y administrativa del Estado, comprende varios **municipios**.

DEPORTE. Aquella forma de actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas, la integración social, la recreación, la competición y el espectáculo.

DEPORTE DE PARTICIPACION. Aquél practicado de modo voluntario, que comprende las modalidades deportivas practicadas con la finalidad de contribuir a la integración de sus practicantes y a la de la vida social, a la promoción de la salud, educación y la preservación del medio ambiente.

DEPORTE DE RENDIMIENTO. Aquél practicado según las normas generales de la ley y las reglas de prácticas **deportivas** nacionales e internacionales, con la finalidad de obtener resultados competitivos e integrar personas y comunidades del país, y a éste con otras naciones.

DEPORTE EDUCACIONAL. Aquél practicado en los sistemas de enseñanza y educación, evitando la selectividad, la híper competencia de sus practicantes, y con la finalidad de alcanzar el desenvolvimiento del individuo en su formación integral.

FONDO NACIONAL DEL DESARROLLO DEL DEPORTE. Cuenta de afectación especial, no integrante de las rentas del Estado, cuya administración corresponde a la Secretaría Nacional de **Deportes** de manera autónoma y autárquica del resto de la Administración Pública.

GOBIERNO DEPARTAMENTAL. Persona jurídica de derecho público y goza de autonomía política, administrativa y normativa para la gestión de sus intereses y de autarquía en la recaudación e inversión de sus recursos, dentro de los límites establecidos en la Constitución Nacional y las leyes.

MUNICIPALIDAD. Órgano de gobierno local con personería jurídica que, dentro de su competencia, tienen autonomía política, administrativa y normativa, así como autarquía en la recaudación e inversión de sus recursos, de conformidad al Artículo 166 de la Constitución Nacional.

MUNICIPIO. Comunidad de vecinos con gobierno y territorios propios, que tiene por objeto el desarrollo de los intereses locales. Su territorio deberá coincidir con el del Distrito y se dividirá en zonas urbanas y rurales.

PLAN DE GESTION MUNICIPAL DEL DEPORTE. Estructuración (planificación, dirección y control) del servicio deportivo municipal coherente y secuencialmente de tal forma que se constituya en proceso planificador **deportivo**.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS. Estructuración de los proyectos de actividades **deportivas**. Su elaboración corresponde a los estamentos técnicos designados para el efecto.

PROGRAMA DE INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS.

Estructuración de los procesos de identificación de los diferentes espacios **deportivos** que han sido construidos específicamente para la práctica de la actividad física y/o deportes, o bien, identificar el medio urbano, medios naturales o las infraestructuras generales para que, mediante una adaptación, permita el desarrollo de actividades deportivas.

PROGRAMA DE SUVENCIONES Y PATROCINIOS. Estructuración de los apoyos a todo tipo de iniciativa **deportiva** privada que sea llevada a cabo en el **municipio,** y que se enmarque dentro de los objetivos del **Plan de Gestión Municipal del Deporte**.

SECRETARIA NACIONAL DE DEPORTES. Organismo dependiente del Poder Ejecutivo (Presidencia) que tiene por finalidad la implementación de la ley del **deporte** y su reglamentación, para lo cual deberá proponer una política nacional del deporte, promover la cultura deportiva y la práctica de los deportes en la población, asignar recursos a actividades deportivas y supervisar las entidades deportivas en todo el terreno nacional, conforme los alcances establecidos en la ley.

1. EL DEPORTE MUNICIPAL EN PARAGUAY .

Los antecedentes sobre la gestión del deporte municipal en Paraguay son casi nulos, es decir que hasta la actualidad no existen ejemplos de municipios que hayan llevado adelante políticas locales serias en el ámbito deportivo. No obstante, es importante mencionar que la mayoría de los municipios en el país cuentan con una Secretaría de Deportes y Recreación, que si bien no cuentan con procesos de planificación sobre la materia, hacen un esfuerzo por brindar, sobre todo a las poblaciones más vulnerables, el acceso a la práctica deportiva.

El análisis realizado a esta realidad ha sido objeto de estudio para la elaboración de la tesis “Plan de Gestión Municipal del Deporte” que he presentado en el marco del Máster Internacional con doble titulación en “Gerenciamiento Deportivo y Derecho, Economía y Gestión del Deporte” realizado en Paraguay por la Universidad Nacional del Este (Paraguay) en convenio con la Universidad de Limoges (Francia).

La Constitución Nacional del Paraguay del año 1992, que se encuentra vigente, consagra en su artículo 84 que lleva la rúbrica “*De la promoción de los deportes*” que “*el Estado promoverá los deportes, en especial los de carácter no profesional, que estimulen la educación física, brindando apoyo económico y exenciones impositivas a establecerse en la ley. Igualmente, estimulará la participación nacional en competencias internacionales”* [(1)].

Citado esto, debo señalar que la legislación en materia deportiva es muy reciente en el Paraguay y data del año 2006, cuando se ha promulgado una ley que hace referencia exclusiva al deporte.

La Ley 2874/2006 "Del Deporte" [2] que fue sancionada y promulgada el 4 de abril de 2006, establece los mecanismos justos para desarrollar una Política Nacional de Deportes y define la institución que tiene a su cargo la elaboración de la misma. Con este fin se definen los tipos de manifestaciones deportivas en las cuales el Estado tomará acción. Las manifestaciones son las siguientes:

a) Deporte educacional.
b) Deporte de participación.
c) Deporte de rendimiento.

La ley crea la Secretaría Nacional de Deportes (SND), que tiene como una de sus funciones "*elaborar y propiciar la formulación de una Política Nacional de Deportes en base a planes, programas y proyectos destinados a las actividades deportivas, en el marco de un Sistema Nacional del Deporte"* [3].
Muy claramente la ley señala que "*la Secretaría Nacional de Deportes desarrollará programas a nivel municipal, departamental y nacional, de actividades físicas y deportivas que permitan a la población practicar deportes recreativos y de rendimiento […]"*[4].

Actualmente la SND cuenta con una política o Plan Nacional de Deportes al cual ha denominado "Patria Deportiva 2020". A grandes rasgos puedo mencionar que este Plan prevé intervenciones en infraestructuras a nivel departamental, municipal, así como subvenciones a las diversas Federaciones Deportivas del país. Tiene como objetivo principal la inserción a la práctica de deportes en nivel escolar en los diversos municipios del país.
Sin embargo, el *Proyecto Patria Deportiva 2020* ha olvidado por completo a los gobiernos municipales y a los gobiernos departamentales, ya que desarrolla sus actividades única y exclusivamente a través de las Federaciones Deportivas, dejando de esta manera a estos gobiernos sin la posibilidad ni los recursos para el desarrollo de actividades deportivas destinadas a los ciudadanos.

Con la creación del Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte[5], previsto en la Ley del Deporte, se crea un fondo de afectación especial, no integrante de las rentas generales del Estado.
La utilización del Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte (FNDD) está reglamentada por la Ley 4294/2011 [6] de la siguiente manera:

> *El 50% (cincuenta por ciento) de lo recaudado será destinado a la construcción, acondicionamiento y mantenimiento de infraestructuras deportivas departamentales y municipales, de forma descentralizada.*
> *El 40% (cuarenta por ciento) de lo recaudado se destinará a la ejecución de los planes, programas y proyectos de la Política Nacional de Deportes que elaborará la Secretaría Nacional de Deportes, en sus tres formas de manifestación.*
> *El 10% (diez por ciento) se destinará a atender los gastos rígidos* [7].

La contribución que he querido hacer a esta política, la cual se enmarca dentro del Sistema Nacional de Deportes, es la construcción de un modelo o Plan de Gestión

Municipal del Deporte. Para ello, he analizado también la Ley N° 3996/2010 "Orgánica Municipal" [8], que define, no solo qué es el municipio, sino que determina las funciones y campos de acción que tienes los gobiernos municipales.

Sobre todo, para el presente modelo de gestión deportiva municipal que voy a proponer y adaptar al municipio de Encarnación, me he centrado en la siguiente función:

> *8° Función: En Materia de educación, cultura y deporte:*
> *a) La prestación de servicios de educación.*
> *b) La elaboración de planes municipales de educación, tomando en cuenta las necesidades educativas de la población del municipio, y considerando el enfoque de igualdad de oportunidades, de equidad de género, de no discriminación y de diversidad étnica.*
> *c) La estimulación de acciones de promoción educativa municipal, el apoyo a las organizaciones de padres de familia y de estudiantes, y el fomento de la contribución privada a la educación.*
> *d) La contribución, mejoramiento y mantenimiento de locales destinados a la enseñanza pública, incluyendo la dotación del equipamiento, mobiliario, insumos y suministros en general.*
> *e) El fomento de la cultura, deporte y turismo.*
> *f) La promoción de la conciencia cívica y la solidaridad de la población para su participación en las actividades de interés comunal* [9].

Dicho todo, esto puedo asegurar que en Paraguay contamos con recursos, tanto legales como económicos para desarrollar una verdadera política deportiva que permita el desarrollo de un Sistema Nacional de Deportes que incluya planes y programas a nivel Departamental y Municipal.

1.1. El municipio en la política nacional del deporte

A modo de referencia, me gustaría citar brevemente en este apartado que para construir una verdadera Política Nacional de Deportes en Paraguay es necesario que las tres manifestaciones deportivas definidas en la Ley del Deporte sean desarrolladas correctamente y para ello es importante que se identifiquen cuáles son los ámbitos en que serán desarrolladas.

Por un lado, la **imagen 1** explica brevemente cómo las tres manifestaciones en su conjunto forman parte de la Política Nacional de Deportes.

Imagen 1. Las tres manifestaciones de la política nacional de deportes en Paraguay
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la **imagen 2** permite identificar cuáles son los ámbitos en los cuales se desarrollan las tres manifestaciones deportivas anteriormente mencionadas.

Imagen 2. Vías para el desarrollo de las distintas manifestaciones deportivas en Paraguay
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la **imagen 2**, el *deporte de participación* será el tipo de manifestación deportiva que los municipios en Paraguay tendrán a su cargo desarrollar. Como se indica en la **tabla 1**, y a diferencia de la acción desde otras entidades, en el ámbito municipal la acción en el deporte tendría el objetivo de realizar actividades deportivas que fomenten el deporte como salud, ocio, higiene, turismo y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. Asimismo, el marco de aplicación territorial de las municipalidades serán los barrios, los espacios adaptados para la práctica deportiva, y las instalaciones e infraestructuras deportivas con que cuenten los municipios.

VIAS DEFINICION ESTRUCTURA	EDUCATIVA	FEDERATIVA	MUNICIPAL
Ámbito de aplicación	• Escolar • Universitario	• Club • Asociación	• Barrio • Municipio • Departamento
Fines	• Educativo • Formativo	• Técnico • Logro de resultados de rendimiento	• Deporte salud • Deporte ocio • Higiene • Turismo • Calidad de vida
Programas	• Lectivos oficiales • Actividades complementarias	• No oficiales • Propios de cada entidad • Control "oficial"	• Propios de cada municipio • Respuesta a necesidades ciudadanas
Entidades	• Ministerio de Educación • Ministerio de Deportes • Escuelas deportivas	• COP (Comité Olímpico Paraguayo) • Federaciones • Clubes • Ministerio de deportes	• Servicio deportivo Municipal • Asociaciones de fomento deportivo
Marco de aplicación	• Centro educativo	• Clubes	• Instalaciones deportivas • Barrios • Espacios adaptados

Tabla 1. El ámbito de acción municipal en el deporte
Fuente: Adaptación de Juan A. Mestre Sancho (1995) [10]

2. ANTECEDENTES DEL DEPORTE MUNICIPAL EN ENCARNACIÓN .

La municipalidad de Encarnación cuenta con una *Secretaría de Deportes y Recreación* que fue creada en el año 2010 y que principalmente enfoca su actuación en los siguientes puntos:

a) El deporte en los barrios de la ciudad de Encarnación.
b) El deporte en el casco urbano de la ciudad de Encarnación.

c) La atención y promoción de todos los deportes federados que cuentan con sedes en la ciudad de Encarnación.
d) Las actividades en el Centro de Desarrollo Comunitario Municipal.

Existen también algunos programas de actividades deportivas o escuelas deportivas impulsadas por la municipalidad en las siguientes modalidades:

- Voleibol
- Futbol
- Taekwon-do
- Balonmano
- Patinaje
- Aerobic
- Remo

Por lo general, estas actividades deportivas o escuelas deportivas, si bien existen, no logran tener un gran impacto en el municipio dado que estos servicios no alcanzan a toda la población y quienes terminan usufructuándolos son los ciudadanos que tienen más recursos.

Actualmente, la Secretaría de Deporte de la municipalidad de Encarnación no cuenta con los recursos humanos necesarios para lograr una efectiva implementación de los programas de deporte municipal y no logra brindar un servicio apropiado a la comunidad. A esto se debe agregar que la misma posee instalaciones e infraestructuras deportivas que necesitan una gran inversión para adecuarlas a las exigencias actuales. Finalmente, otro aspecto a señalar es la ausencia total de una planificación estratégica en la gestión deportiva municipal.
Considerado lo expresado anteriormente, la propuesta realizada a la municipalidad de Encarnación y de la que se da un pequeño resumen en esta contribución, implica la construcción de un modelo integral para el desarrollo efectivo de un Plan de Gestión Municipal del Deporte.

2.1. Localización

La ciudad de Encarnación está ubicada al sudoeste del Paraguay sobre la margen derecha del río Paraná a 365 kilómetros de la capital del país, Asunción. Es la capital del Departamento de Itapúa.
Además, es la séptima ciudad del país en población, pero con su aglomerado urbano, más su fuerte economía, es la tercera ciudad más importante del Paraguay, detrás de Asunción y Ciudad del Este. Finalmente, indicar que Encarnación está divida en 45 barrios entre zona urbana y zona rural.

2.2. Población

La población de Encarnación es de 107.406 habitantes, que se encuentran divididos en un 60% en la zona urbana y el 40% restante en la zona rural.

La **Tabla 2** muestra como se halla conformada la población de Encarnación por edad y por sexo lo cual permite contar con datos precisos del tipo de población a la cual irán destinados los diversos programas de actividades deportivas.

Edad (en años)	Total	Hombres	Mujeres
0 - 24	56.343	27.839	28.504
25- 29	11.324	5.746	5.578
30-34	8.132	4.291	3.841
35-39	6.192	3.168	3.024
40 - 44	5.515	2.744	2.771
45 - 49	4.804	2.438	2.367
50 - 54	4.111	2.133	1.979
55 - 59	3.467	1.797	1.670
60 - 64	2.502	1.277	1.225
65 - 69	1.778	886	893
70 - 74	1.375	599	776
75 - 79	978	416	562
80+	885	379	507
Total	**107.406**	**53.713**	**53.697**

Tabla 2. Población del municipio de Encarnación (Marzo 2013)
Fuente: Plan estratégico de desarrollo turístico de Encarnación.

3. PLAN DE GESTION MUNICIPAL DEL DEPORTE .

La clave del éxito del proyecto para la ciudad de Encarnación sin dudas pasa por la correcta planificación sugerida a las autoridades locales.
La planificación ha permitido analizar, estudiar, prever y ordenar los medios de los cuales dispone la municipalidad de Encarnación para desarrollar una correcta gestión.
Ha sido necesaria la reorganización de la Secretaría de Deportes y Recreación del Municipio a fin de dotar de una estructura organizacional en la cual sean identificados con precisión los planes y programas que se llevarán adelante. De forma gráfica, puede visibilizarse el organigrama de desarrollo del Plan de Gestión en la **Imagen 3**.

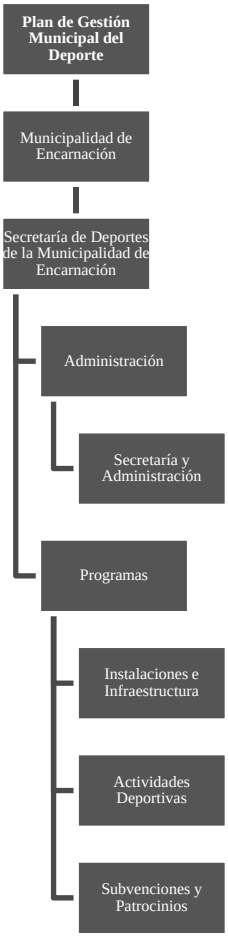


Imagen 3. Organigrama para el desarrollo del Plan de Gestión Municipal del Deporte en Encarnación
Fuente: Elaboración propia.

El organigrama del Plan de Gestión del Municipal del Deporte sugerido a las autoridades de la ciudad de Encarnación es bastante sencillo, pues el objetivo es crear una organización que sea fácil de administrar y que base su actuar en tres programas bien definidos:

1) Instalaciones e infraestructuras.
2) Actividades deportivas.
3) Subvenciones y Patrocinios.

La **imagen 4** expone cómo se han dispuesto los diversos programas que se llevarán a cabo.

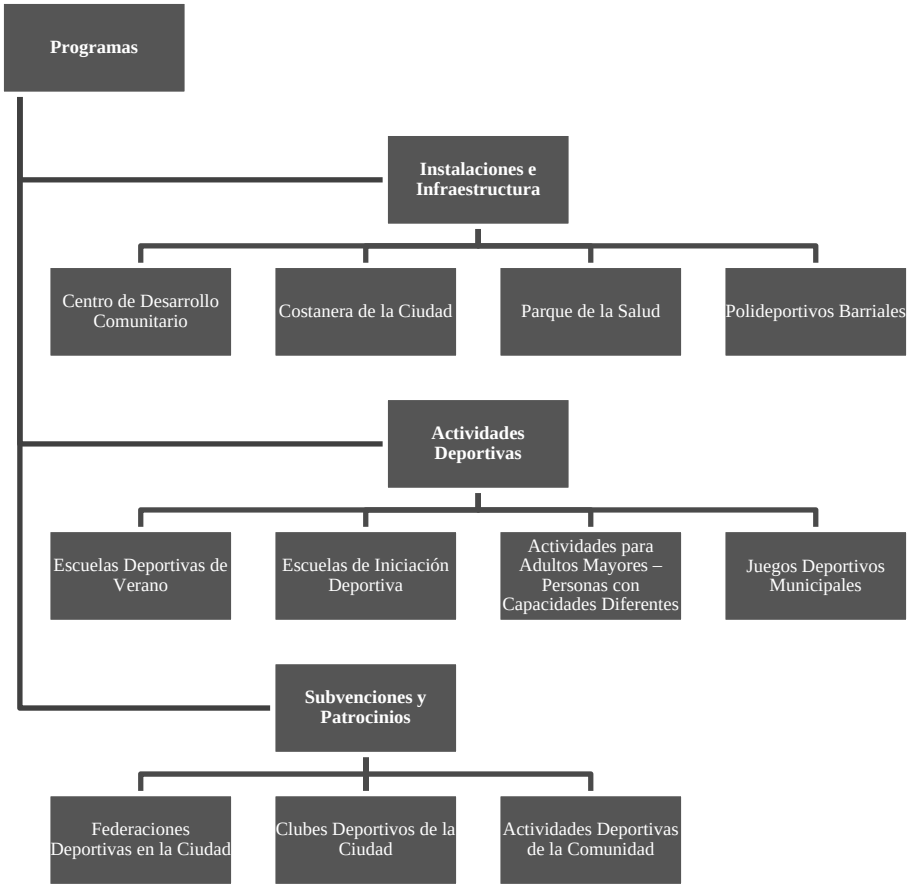


Imagen 4. Desarrollo de los programas del Plan de Gestión Municipal del Deporte en Encarnación
Fuente: Elaboración propia.

3.1. Instalaciones e infraestructuras deportivas

La estructuración de los procesos de identificación de los diversos espacios deportivos con que cuenta la ciudad de Encarnación me ha permitido elaborar una propuesta concreta sobre los espacios a ser utilizados por el Plan de Gestión Municipal del Deporte así como las mejoras a los mismos y la implementación de nuevas instalaciones deportivas en la ciudad.
Como se puede observar en la **imagen 4**, la ciudad cuenta con varias instalaciones e infraestructuras deportivas que serán objetos de restauración a los efectos de contar con predios que sean aptos para el desarrollo de las diversas actividades deportivas programadas.

3.2. Actividades deportivas

Para el desarrollo del Programa de Actividades Deportivas, su planificación y su ejecución he considerado pertinente sugerir la firma de un convenio de cooperación interinstitucional entre la municipalidad de Encarnación y la Universidad Autónoma de

Encarnación, dado que dicha institución educativa cuenta con la carrera de Licenciatura en Educación Física. Esto permitirá contar con los recursos humanos necesarios para la ejecución de los programas.

Los programas de actividades deportivas serán cuatro y estarán distribuidos de la siguiente manera:

a) Escuelas de iniciación deportiva de verano:
   1. Futbol de playa.
   2. Balonmano de playa.
   3. Voleibol de playa.
b) Escuelas de iniciación deportiva:
   1. Escuela de futbol.
   2. Escuela de balonmano.
   3. Escuela de baloncesto.
   4. Escuela de natación.
   5. Escuela de atletismo.
c) Actividades para adultos mayores y personas con capacidades diferentes:
   1. Clubes de la tercera edad.
   2. Caminatas supervisadas.
   3. Gimnasia aeróbica.
   4. Paseos recreativos que utilizan espacios públicos como el Parque de la Salud y la Costanera de la ciudad de Encarnación.
d) Juegos Deportivos Municipales (dirigidos a las instituciones educativas de la ciudad). Modalidades deportivas:
   1. Natación.
   2. Atletismo.
   3. Balonmano.
   4. Voleibol.
   5. Futbol sala.
   6. Futbol de campo.

3.3. Subvenciones y patrocinios

El Programa de Subvenciones y Patrocinios tendrá como objetivo principal el dotar de recursos financieros a las diversas Federaciones Deportivas presentes en la ciudad con el fin de colaborar con las mismas en el desarrollo de sus actividades. También serán beneficiarios del programa los clubes deportivos locales y todas aquellas instituciones o actividades que fomenten la práctica deportiva en la ciudadanía.
Respecto a este programa, cabe señalar que la Secretaría de Deportes de la municipalidad de Encarnación ya lo viene ejecutando actualmente.

3.4. Presupuesto general del Plan de Gestión Municipal del Deporte 2014-2015

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE GESTION MUNICPAL DEL DEPORTE 2.014 – 2015

Concepto		SECRETARIA NAC.DE DEPORTES Fondo Nacional de Desarrollo Inversión Global*	MUNICIPALIDAD Encarnación Inversión Global*
Administración			
	Secretaría Administrativa		$28.000
	Responsable Recursos Humanos		$28.000
	Auxiliar Contables		$28.000
	Consultorías		$45.000
	Sub-Total	**$0**	**$129.000**
Instalaciones e Infraestructura			
	Centro de Desarrollo Comunitario		
	Pista Sintética de Atletismo	$520.000	
	Graderías para 1.000 personas	$130.000	
	Pista Multideportivas 1 (Baloncesto - Voleibol)	$165.000	
	Pista Multideportivas 2 (Balonmano - Futbol Sala)	$150.000	
	Piscina (Techado, Climatización y Reparaciones)	$80.000	
	Polideportivos Barriales		
	Reparación		$200.000
	Costanera		
	Pista Deportiva de Playa	$165.000	
	Pista Multideportivas	$165.000	
	Mantenimiento y Reparación de las Instalaciones		$150.000
	Sub-Total	**$1.375.000**	**$350.000**

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE GESTION MUNICPAL DEL DEPORTE 2.014 – 2015

Concepto		SECRETARIA NAC.DE DEPORTES Fondo Nacional de Desarrollo Inversión Global*	MUNICIPALIDAD Encarnación Inversión Global*
Programas Deportivos			
	Escuela de Iniciación Deportiva de Verano	$180.000	
	Escuelas Deportivas	$360.000	
	Actividades para Adultos Mayores	$45.000	
	Capacitaciones	$45.000	
	Campeonato Inter - Escolar Inter Colegial Municipal	$45.000	$150.000
	Sub-Total	**$675.000**	**$150.000**
Patrocinios y Subvenciones			
	Patrocinios y Subvenciones		$315.000
	Difusión		$45.000
		$0	**$360.000**
Total Guaraníes		**$2.050.000**	**$989.000**
TOTAL DEL PROYECTO		**$3.039.000**	

*valores en Dólares Americanos.-

% de Inversión sobre el monto total del Proyecto	
Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte	67
Municipalidad de Encarnación	33

Tabla 3. Presupuesto general del Plan de Gestión Municipal del Deporte 2014-2015
Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES .

La Ley del Deporte en Paraguay indica claramente el mecanismo para desarrollar un Sistema Nacional de Deportes y un Plan Nacional de Deportes que sean verdaderas políticas de Estado que permitan el desarrollo del deporte en el país.
Los municipios son actores fundamentales dentro de esta política y deberían ser tomados en cuenta por el gobierno central a la hora de ejecutar proyectos que realmente alcancen a todos los ciudadanos.

El "Plan de Gestión Municipal del Deporte" que he elaborado para la ciudad de Encarnación es absolutamente viable dado que el costo anual de ejecución del mismo no supera el 10% del Presupuesto del Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte que hoy es enteramente ejecutado a través de las Federaciones Deportivas. Las cuales, en su mayoría, tienen sus sedes operativas en la capital del país y no logran, pese a los fondos recibidos, masificar la práctica deportiva en el país.

Hoy, en Paraguay, el deporte municipal ha iniciado su marcha para desarrollarse, si bien el camino por recorrer es aún largo. Estoy seguro que con una buena gestión del mismo en un corto plazo se obtendrán resultados favorables que permitirán fortalecer la idea del municipio como suministrador de un servicio deportivo municipal que responda a las necesidades concretas de los habitantes de cada ciudad.

5. REFERENCIAS .

1. Constitución de la Republica del Paraguay. Asunción, 20 de Junio de 1992. Edición de 150 páginas. Página 49. Articulo 84 - De la Promoción de los Deportes.
2. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay N° 40. Asunción, 05 de Abril de 2006. Edición de 72 páginas. Ley N° 2874/2006 "Del Deporte".
3. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay N° 40. Asunción 05 de Abril de 2006. Página 2. Ley N° 2874/2006. Título II "Del Órgano de Aplicación – Secretaría Nacional de Deportes. Capítulo II, Fines. Artículo 10.
4. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay N° 40. Asunción, 05 de Abril de 2006. Página 2. Ley N° 2874/2006. Título II "Del Órgano de Aplicación – Secretaría Nacional de Deportes. Capítulo I, Naturaleza. Articulo N° 9.
5. Gaceta Oficial de la República del Paraguay N°40. Asunción, 05 de Abril de 2006. Página 3. Ley N° 2874/2006. Título III "Del Secretario de Deportes". Capítulo II, Del Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte. Articulo N° 17.
6. Ley N° 4294/2011 "Que reglamenta el destino del 1% (uno por ciento) del impuesto selectivo al consumo del tabaco y el alcohol al Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte".
7. Ley N° 4294/2011 "Que reglamenta el destino del 1% (uno por ciento) del impuesto selectivo al consumo del tabaco y el alcohol al Fondo Nacional de Desarrollo del Deporte". Articulo N° 2.
8. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay N° 28. Asunción, 10 de Febrero de 2010. Edición de 72 páginas. Ley N° 3966/2010 "Orgánica Municipal"

9. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay N° 28. Asunción, 10 de Febrero de 2010. Página 6. Ley N° 3966/2010 “Orgánica Municipal” Titulo I “Disposiciones Generales” Capítulo III De las Funciones Municipales. Articulo 12.
10. Mestre Sancho, Juan Antonio. *Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física*. 1ª ed. Barcelona: INDE, 1995. 340p. ISBN 8487330398.

PORTUGAL

A GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM PORTUGAL

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN PORTUGAL

José Miguel Martinho Pastoria de Azevedo
Técnico Superior de Desporto – Coordenador do Setor do Fomento Desportivo e do Setor da Gestão das Instalações e Equipamentos Desportivos no Município de Benavente – Portugal

Licenciado em Educação Física e Desporto – Universidade Lusófona
Pós-Graduado em Exercício e Saúde – Treino Personalizado – Escola Superior de Desporto de Rio Maior
Pós-Graduado em Gestão do Desporto – Universidade Lusófona
Correio eletrónico: pastoriabenavente@gmail.com

0. GLOSSÁRIO .

AUTARQUIA LOCAL. Pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas. No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.

CÂMARA MUNICIPAL. órgão administrativo local do município com poder legislativo correspondente a uma divisão territorial; Pode delegar competências às **Juntas de Freguesia**.

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL. As associações de municípios de fins múltiplos, denominadas comunidades intermunicipais (CIM), são pessoas coletivas de direito público constituídas por municípios que correspondam a uma ou mais unidades territoriais definidas com base nas Nomenclaturas das Unidades Territoriais Estatísticas de nível iii (NUTS III) e adotam o nome destas.

DESPORTO. Todas as formas de atividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis.

GESTÃO. Processo que reúne e influência pessoas; procura e utiliza recursos materiais e financeiros tendo em vista a prossecução de um ou vários objetivos de acordo com a missão da organização. Pressupõe uma equipa onde exista uma pessoa com uma boa capacidade de liderança; capacidade de interpretar a realidade, partilhar, coordenar e cooperar.

INSTALAÇÕES DESPORTIVAS. Entende -se por instalação desportiva o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades **desportivas**, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.

JUNTA DE FREGUESIA. Órgão executivo colegial de cada uma das freguesias de Portugal, correspondendo-lhe competências próprias no âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços, bem como no da gestão corrente, no âmbito do planeamento da respetiva atividade e no da gestão financeira, no âmbito do ordenamento do território e urbanismo, no âmbito dos equipamentos integrados no respetivo património, no âmbito das suas relações com outros órgãos **autárquicos**

ORGANOGRAMA MUNICIPAL. Os organogramas municipais mostram como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.

1. INTRODUÇÃO .

O artigo "A Gestão Desportiva Municipal em Portugal" surge num momento em que o mundo vive momentos conturbados, que se fazem sentir maioritariamente nos países europeus. A intitulada crise da divida pública surge no ceio da União Europeia no seguimento de vários anos de despesa pública descontrolada, associada a uma moeda única europeia (Zona Euro) que faz com que os Estados percam a sua independência monetária, estando assim sujeitos a pressões externas e mecanismos de controlo que não conseguem controlar ou alterar.

Portugal em maio de 2011 vê-se obrigado a solicitar um resgate financeiro no seguimento da crise financeira e económica que despoletou na europa, o governo português com o objetivo de não deixar cair o estado em situação de insolvência, recorre ao Banco Central Europeu, ao Fundo Monetário Internacional e à Comissão Europeia, instituições denominadas como "Troika". A partir deste momento a governação do país é feita segundo indicações externas que visam o saneamento das contas públicas, é elaborado um documento intitulado de "memorando" onde estão descritas as grandes restruturações que o Estado português terá que realizar.

A aplicação de um programa de restruturação financeira num país onde políticas públicas e associativas não tiveram em atenção a escassez de recursos adotando por vezes práticas e gastos que nem as organizações de países ricos se atreviam a realizar[(1)], obrigará a uma alteração de paradigma no que diz respeito à gestão de políticas e programas desportivos.

Verifica-se assim uma redução drástica de recursos financeiros disponíveis, as diferentes organizações vão ter de adequar a sua estrutura de custos a uma previsão de proveitos mais baixa. Dando um exemplo, no que diz respeito às Autarquias, o valor total dos orçamentos dos 11 municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo diminui-o de 319 milhões de euros em 2009 para 299 milhões de euros em 2013, só na rubrica referente às instalações desportivas, a redução foi de 9.918.000€ em 2009 para 4.098.000€ em 2013, uma redução superior 50%.

As Autarquias portuguesas vêem-se obrigadas a reduzir drasticamente a sua despesa, bem como a diminuir o número total de trabalhadores. Este facto faz com que toda a gestão autárquica sobra consequências diretas, é neste contexto que analisamos a gestão desportiva municipal, analisando as suas principais características através da recolha de informação nas 308 câmaras municipais existentes em Portugal.

Deve-se salientar a importância que a maioria das Autarquias portuguesas teve no desenvolvimento da prática desportiva/atividade física nacional. As Autarquias ao contrário do poder central, que optou por um modelo de desenvolvimento desportivo centrado nas áreas de menor procura desportiva (federações desportivas e afins), o que provocou um desequilíbrio entre financiamento público e o retorno que esse esforço podia potenciar em termos de prática desportiva dos portugueses, as Autarquias optaram por políticas de apoio ao movimento associativo e a criando condições para o

desenvolvimento de programas desportivos que aumentaram a prática de atividade física na população portuguesa[2].

As Autarquias portuguesas e o país têm para além do problema de financiamento outro grave problema estrutural, isto porque o país está a envelhecer rapidamente, sendo o índice de fecundidade português o segundo mais baixo do mundo[3] com cerca de 1,3 bebés por mulher número insuficiente para salvaguardar a continuidade da população.
Neste contexto em muitas Autarquias o problema que se coloca não é a falta de instalações desportivas, mas sim a falta de praticantes, isto porque grande parte dos equipamentos desportivos construídos, não tiveram na sua conceção um planeamento cuidado, mas sim decisões politicas desajustadas à realidade futura do país [4], dando sempre primazia a instalações desportivas que fomentassem a prática desportiva formal em prol da prática desportiva de lazer que se adequa às características da população.

Apesar de se ter verificado durante anos más decisões politicas, no que diz respeito à construção de instalações desportivas, verifica-se no momento atual uma maior preocupação em potencializar os recursos e espaços existentes, como é o caso das ecopistas, das ciclovias, das rotas pedestres, das zonas fluviais e praias. As atividades ao ar livre estão a crescer em Portugal e aqui também as Câmaras têm tido um papel fundamental através dos programas de promoção de atividades físicas que desenvolvem.

A elaboração de um documento sobre desporto autárquico nos países ibero-americanos vai possibilitar conhecer o que é o desporto autárquico em mais de 20 países, como se organiza, como se relaciona, em que estado evolutivo se encontra… A partilha de conhecimento é intrínseca à evolução do Homem enquanto espécie, espero que também nós profissionais do desporto possamos evoluir com a partilha desta informação sobre um tema que nos é tão importante.

2. BREVE HISTÓRIA DA GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM PORTUGAL .

O desporto, tal como o conhecemos hoje, ganha importância na sociedade mundial desde a realização dos primeiros Jogos Olímpicos da era moderna na Grécia, idealizados pelo francês Pierre Coubertein no ano de 1896. A realização deste evento desportivo constitui analogamente um enorme feito da era pós-revolução industrial.
A realização dos Jogos Olímpicos permitiu que o desporto surgisse na sociedade moderna ocidental e se expandisse por todo o mundo, através do surgimento de novos clubes, novas associações desportivas, novas modalidades, novas disciplinas escolares, novos mercados que foram evoluindo durante mais de 100 anos e que continuam a evoluir nos dias de hoje.

Hoje o desporto não é só uma dinâmica social, mas é também uma poderosa força económica dos países desenvolvidos. Só na União Europeia o desporto gerou um valor acrescentado de 407 mil milhões de euros só em 2004, representando 3,7% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia, tendo criado emprego para 15 milhões de pessoas, representando 5,4% da mão de obra total [5].

Em Portugal, a partir da revolução do 25 de abril de 1974 verificou-se um aumento significativo na ligação da política com o desporto[2], talvez só por esta razão se verificou um aumento significativo de organizações de megaeventos desportivos, como foi o caso do Euro 2004 entre outros. Alguns destes investimentos mostraram-se desadequados à realidade do país, pois passados vários anos ainda existem Autarquias que ainda pagam a fatura dos custos inerentes à construção de instalações desportivas vocacionadas somente para a alta competição. Podemos dar o exemplo de vários dos 10 estádios intervencionados ou construídos de raiz que neste momento não recebem qualquer tipo de atividade desportiva de referência regularmente. Os estádios do Bessa (Porto), Leiria, Algarve, Aveiro são exemplos disso, com a agravante de todos eles à exceção do estádio do Bessa serem dependentes da gestão municipal.

2.1. A evolução do desporto em Portugal

O desporto surge em Portugal por iniciativa privada, sendo na altura uma demonstração das elites, surge assim no ano de 1856 o primeiro clube desportivo a Real Associação Naval de Lisboa, vinte anos mais tarde começam a surgir outros clubes, em 1873 é criado o Club Equestre de Sintra seguindo-se o Gimnasio Club Português em 1875 e o Club Fluvial Portuense em 1876. A partir dos anos 20 do século passado o surgimento de clubes é prática comum, sendo que com a chegada do Estado Novo, existe uma vontade política de travar o tal crescimento associativo, se bem que essa vontade tenha sido impotente, pois verifica-se que entre 1933 e 1945 surgiram no desporto federado as primeiras associações regionais e federações nacionais, que enquadraram institucionalmente os clubes e as competições desportivas das mais variadas modalidades[16].

No ano de 1911 surgem duas escolas de formação desportiva anexas às Universidades de Coimbra e de Lisboa, tendo surgido no ano de 1921 um primeiro diploma, o decreto n.º 7246 de 22 de janeiro, que cria o curso normal de Educação Física.
Como já referimos o surgimento do Estado Novo no início da década de 30, pautou por uma forte intervenção na vida económica e social da sociedade, cercando as liberdades individuais. Esta intervenção fez-se sentir no desporto, tendo criado várias instituições que visavam controlar a implementação da cultura desportiva na sociedade portuguesa, como foi o caso da Mocidade Portuguesa e a Direção Geral da Educação Física, Desporto e Saúde Escolar. O Estado argumentava o superior interesse nacional para poder apertar a vigilância e intromissão dos poderes públicos na vida desportiva dos cidadãos[6].

No ano de 1974 em 25 de abril surge a Revolução dos Cravos, que altera profundamente o modo de vida da sociedade portuguesa. Instala-se um regime democrático que na Constituição da Republica Portuguesa consagra artigos à livre associação (artº 46), e ao direito ao desporto a todos os cidadãos (artº79). O Desporto é assim consagrado como interesse público, cabendo ao Estado a responsabilidade de promover, estimular, orientar e apoiar a difusão e prática desportiva na população portuguesa, contando com parcerias ativas por parte das escolas, das associações e das coletividades desportivas.

No ano de 1990 surge a primeira Lei específica para a tutela do Desporto, ao longo de 23 anos essa Lei já foi revista por 2 vezes, intitulando-se desde 2007 como Lei de Bases da Atividade Física e Desporto. No decorrer da implementação do regime democrático até ao momento, foram criados inúmeros decretos, portarias, e regulamentos relacionados com o movimento desportivo, facto que, ao contrário do pretendido inicialmente, coloca um enorme enfoque no papel do Estado nas organizações e estruturas desportivas do país.

2.2. Autarquias e a Gestão do Desporto

A análise que nos propomos fazer sobre a evolução da gestão desportiva nas Autarquias centra-se sobretudo a partir da revolução de 25 de abril de 1974, pois no período anterior a essa data, pouco ou nada se fez no desenvolvimento desportivo autárquico. A situação atualmente é muito diferente da verificada há 40 anos, podemos mesmo citar Constantino, "*em pouco tempo a realidade mudou muito*" [(7)], segundo o autor, concorde-se ou não, o país está desportivamente mais evoluído e essa evolução teve como principal motor, as Autarquias locais.

Na década de 80 e 90, Portugal sentiu um enorme crescimento económico fruto da sua entrada na Comunidade Económica Europeia no ano de 1984. Muitos foram os programas de apoio ao desenvolvimento local, apoio esse que representou verbas avultadas. Ao contrário do Estado central, as Autarquias fomentaram o desenvolvimento local, destinando grande parte das verbas à construção de novas infraestruturas desportivas.

Este crescimento pecou pela ausência de estudos de sustentabilidade económico-financeira prévios à decisão política, pois muitas das decisões basearam-se no lado da oferta e da vontade política de inaugurar novas obras[(4)]. Critérios como o desenvolvimento demográfico e o índice de envelhecimento não foram corretamente avaliados, levando ao sobredimensionamento das novas instalações, que na sua grande maioria foram construídas para fomentar a prática desportiva formal.

A herança destas decisões é bastante pesada, pois a manutenção de todas as instalações desportivas construídas sem base de sustentabilidade, está no contexto atual de crise, a acentuar as dificuldades económicas das Autarquias[(22)], verificando-se mesmo o encerramento de algumas instalações com despesas de manutenção muito elevados, como é o exemplo de algumas piscinas municipais.

A construção desenfreada de piscinas municipais com base na prática desportiva de natação de alta competição (piscinas com 2 cubas, uma de aprendizagem e outra com 6 pistas de natação), por vezes a escassos quilómetros de distância umas das outras, é um exemplo claro de mau planeamento. Não estamos a colocar em causa o importante papel que as piscinas municipais têm na sociedade, questionamos apenas a necessidade de construção tendo por base a prática competitiva da modalidade, seria porventura mais sensato ter construído piscinas com apenas uma cuba que engloba-se área de aprendizagem e 2 pistas de natação.

Outro exemplo são os campos de futebol, que a partir de 1975 aumentaram o seu número em larga escala, pois durante as campanhas de alfabetização por parte do Movimento das Forças Armadas, são construídos em todos os lugares campos de futebol[8]. Atualmente muitos dos locais onde foram feitos esses campos de futebol, têm uma população envelhecida, ou já não têm população residente, colocando logicamente essas instalações desportivas ao total abandono.

Felizmente hoje também se verifica um forte crescimento de espaços desportivos de lazer que criam condições para uma prática auto-regulada e inclusiva, como são exemplo as rotas pedestres, as ciclovias, as ecovias e muitos outros espaços exteriores que estão a dar resposta a uma nova procura desportiva existente em Portugal, que dá prioridade à prática desportiva ao ar livre e sem caracter competitivo[15]. Talvez uma das explicações para este facto reside no número de horas de sol que o país recebe e a adequação de novos hábitos desportivos por parte da população.

2.3. Atividades Desportivas Desenvolvidas pelas Autarquias

As Autarquias têm como já vimos um papel bastante importante no desenvolvimento da prática desportiva. Na sua intervenção direta, de acordo com as suas competências a aplicação de programas de atividades desportivas no âmbito da disciplina de Educação Física através da aplicação do programa de Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) no 1º Ciclo é neste momento uma forma de incentivar a prática desportiva nas idades compreendidas entre os 6 e os 10 anos. Para muitas crianças esta é a única oportunidade que elas têm de ter uma atividade desportiva sob orientação de um profissional habilitado para o efeito.

Outro programa da responsabilidade das Autarquias são as expressões dinamizadas no pré-escolar, trata-se de atividades abordadas nos prolongamentos de horário do pré-escolar, onde são dinamizadas entre outras a expressão físico-motora, sempre sob a orientação de um profissional com habilitações específicas para o efeito.

Existem outras atividades desenvolvidas pelas Autarquias, podendo elas variar muito em função da região e das suas características demográficas e geográficas, contudo existem práticas comuns à grande maioria das Autarquias, como são o exemplo da dinamização de atividades ao ar livre, como os passeios pedestres, passeios de bicicleta, ginástica, etc. Podemos afirmar que as Autarquias têm feito um enorme esforço nos últimos anos para tentar implementar programas simples de fomento da prática de atividade física.

Outro programa que é comum em praticamente todas as Autarquias é o da dinamização de aulas específicas para reformados e idosos. As modalidades mais abordadas nestas aulas são a hidroginástica e a ginástica funcional, pois adaptam-se ao público-alvo destes programas, é cada vez maior o número de idosos em Portugal, consequentemente este tipo de programas tem vindo a crescer bastante em todas as regiões do país.
Algumas Autarquias também optaram pela criação de clubes municipais, chamando a si a responsabilidade de criar condições para o fomento e dinamização de modalidades

desportivas específicas, associando recursos humanos, materiais, espaciais e financeiros a estes clubes municipais.

As Câmaras Municipais são as entidades públicas que mais têm lutado para o desenvolvimento desportivo local, quer seja através de aplicação de programas desportivos, quer seja através de apoios financeiros, logísticos, técnicos, espaciais e materiais aos clubes e coletividades. Mas existe um grande problema neste tipo de políticas de apoio desenfreado, existe uma dependência por parte das coletividades e dos clubes do apoio público, apoio esse que está a diminuir e a obrigar aqueles que não conseguem gerir receitas próprias a fechar ou cessar a sua atividade. Este é portanto o momento de separar os que conseguem adaptar-se à nova realidade dos que permaneceram tempo demais debaixo da alçada dos subsídios.

3. OS SERVIÇOS DESPORTIVOS MUNICIPAIS EM PORTUGAL: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO .

3.1. Organização das Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia

As Autarquias locais assumem grande protagonismo e responsabilidade na promoção de políticas desportivas, através da delegação de competências feita pela Constituição e a LBAFD.
A Lei 169/99 de 18 de setembro, alterada pela Lei 67/2007 de 31 de dezembro, intitulada Lei das Autarquias Locais, também delega nas Autarquias Locais responsabilidades nas políticas desportivas. As "freguesias" devem apoiar atividades de natureza cultural, desportiva e recreativa, bem como gerir equipamentos culturais, desportivos e recreativos. As Câmaras têm as mesmas responsabilidades acrescidas da construção de equipamentos desportivos.

Neste momento as Autarquias Locais para além do desporto, têm uma intervenção direta em muitas áreas fundamentais (Lei 169/99, ver competências) para o bom funcionamento da sociedade.
As Autarquias locais são os representantes do Estado com maior ligação às populações, desse modo estão organizadas tendo por base aspetos culturais, geográficos, históricos e demográficos.

	Portugal Continental	**Região A. dos Açores**	**Região A. da Madeira**	**Total**
Municípios	278	19	11	308
Freguesias	4050	155	54	4259

Tabela 1. Número de Autarquias em Portugal
Fonte: Associação Nacional de Municípios de Portugal ANMP

3.2. Outras Formas de Organização Autárquica

A administração autárquica portuguesa integra também outras formas de organização, que implementam novas soluções para fomentar o desenvolvimento local.

3.2.1. Associações Intermunicipais

A Lei 172/99 de 21 de setembro, revogada pela Lei 11/2003, Estabelece o regime de criação, o quadro de atribuições e competências das comunidades intermunicipais de direito público e o funcionamento dos seus órgãos. Entre outras competências destacam-se:
a) Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
b) Coordenação, sem prejuízo das competências atribuídas por lei a outras entidades, das atuações entre os municípios e os serviços da administração central, nas seguintes áreas:

ii) Saúde;
iii) Educação;
iv) Ambiente, conservação da natureza e recursos naturais;
vii) Equipamentos de utilização coletiva;
viii) Apoio ao turismo e à cultura;
ix) Apoios ao desporto, à juventude e às atividades de lazer.

A Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) integra todos os municípios e tem como fim geral a promoção, defesa, dignificação e representação do Poder Local. A ANMP permite a criação de com especificidades afins e interesses comuns, agrupar-se horizontalmente em Secções, estando criadas neste momento as seguintes Secções:

- Secção de Municípios com Atividade Piscatória e Portos.
- Secção de Municípios com Áreas Protegidas.
- Secção de Municípios com Barragem.
- Secção de Municípios de Montanha.
- Secção de Municípios com Atividade Taurina.

Porque não a criação da secção de Municípios promotores de Desporto para Todos?
No que diz respeito às comunidades intermunicipais, neste momento existem 24 em todo o país, e o seu agrupamento tem por base a proximidade geográfica, fomentando o desenvolvimento integral da região.

3.2.2. Áreas Metropolitanas

Em Portugal estão instituídas duas áreas metropolitanas, a Área metropolitana de Lisboa e a Área Metropolitana do Porto. Na Lei 10/2003 estão definidas no artigo 2º como " … *pessoas colectivas públicas de natureza associativa e de âmbito territorial e visam a prossecução de interesses comuns aos municípios que as integram*".

3.2.3. Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais

Através da Lei 58/98 de 18 de agosto, atualizada pela Lei 53F/2006 de 29 de dezembro, os municípios, as associações de municípios e as regiões administrativas ganharam competências para criar empresas públicas, ou de capital maioritariamente público. Segundo Januário[18] este facto representa uma profunda alteração do posicionamento organizacional municipal face aos munícipes, dada a prestação de serviços públicos de acordo com um critério e uma gestão moderna e empresarial.

4. FINANCIAMENTO AUTÁRQUICO .

O financiamento das Autarquias está previsto no art. 238º da Constituição da Republica Portuguesa (CRP), é-lhes consagrado património e finanças próprios, cujos recursos podem provir das seguintes fontes (Lei das Finanças Locais 2/2007 de 15 de janeiro alterada pelas Leis n.os 22 -A/2007, de 29 de junho, e 67 -A/2007, de 31 de dezembro):

- Imposto (imposto municipal sobre imóveis IMI, imposto municipal sobre veículos IMV, derrama e 5% do IRS dos munícipes, imposto municipal sobre transmissões de imóveis IMT).
- Taxas, multas e coimas.
- Transferências do Orçamento de Estado.
- Transferências da União Europeia.
- Recurso ao crédito.
- Outros (tarifas, venda de bens e serviços, lucros em sociedades).
- Alienação de bens próprios, imóveis ou móveis.

A Lei das Finanças Locais exige às Autarquias coerência (art. 2º) ao prever regras que visam assegurar o adequado financiamento de novas atribuições e competências.
O fomento da autonomia financeira das Autarquias, de acordo com o art. 238 da CRP, está descrito no artigo 3.o -Princípio da autonomia financeira dos municípios e das freguesias:

> 1 — Os municípios e as freguesias têm património e finanças próprios, cuja gestão compete aos respetivos órgãos.
> 2 — A autonomia financeira dos municípios e das freguesias assenta, designadamente, nos seguintes poderes dos seus órgãos:
>
> a) Elaborar, aprovar e modificar as opções do plano, orçamentos e outros documentos previsionais;
> b) Elaborar e aprovar os documentos de prestação de contas;
> c) Exercer os poderes tributários que legalmente lhes estejam cometidos;
> d) Arrecadar e dispor de receitas que por lei lhes sejam destinadas;
> e) Ordenar e processar as despesas legalmente autorizadas;
> f) Gerir o seu próprio património, bem como aquele que lhes seja afeto.

4.1. Documentos de Gestão Autárquicos

O Plano Oficial de Contas das Autarquias Locais (POCAL) é aprovado pelo Decreto-Lei 54A/99 de 22 de fevereiro, sofrendo alterações pela Lei 142/99 de 14 de setembro, pelo Decreto-Lei 315/2000 de 12 de fevereiro e pelo Decreto - Lei 84A/2002 de 4 de dezembro.
O POCAL nos seus artigos 6º, 7º e 8º, obriga as Autarquias locais a enviarem os seus documentos de gestão a entidades externas, Finanças, Instituto Nacional de Estatística e Direção Geral do Orçamento e ao Tribunal de Contas, cujo objetivo é a criação de condições para a integração consistente da contabilidade orçamental, patrimonial e de custos numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das Autarquias locais

Diploma Legal	Tipo de documento	Finalidade
POCAL 54A/99	Orçamento	Apresenta a previsão anual das receitas, bem como das despesas, que a Autarquia local prevê arrecadar e realizar respectivamente
	Opções do Plano	Apresenta as linhas de desenvolvimento estratégico da Autarquia local e incluem, designadamente, o Plano Plurianual de Investimentos (PPI) e as Atividades mais relevantes da Gestão Autárquica.
	Plano Plurianual de Investimento (PPI)	O PPI, de horizonte móvel de quatro anos, inclui todos os projetos e ações a realizar no âmbito dos objetivos estabelecidos pela Autarquia local que impliquem despesas orçamentais a realizar por investimentos.
	Plano de Atividades	O Plano das Atividades mais Relevantes não está expressamente previsto no POCAL, não existindo qualquer normativo quanto à sua utilização ou formato. Poderá, no entanto, ser encarado como um documento auxiliar à gestão, eventualmente enquadrado num formato idêntico ao do PPI, onde a Autarquia inscreve as ações ou projetos que se relevem de interesse e possam ser destacados, apesar de implicarem despesas diferentes das de investimento

Tabela 2. Instrumentos de Gestão das Autarquias
Fonte: Decreto Lei N.º 54A de 22 de fevereiro de 1999

5. GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL EM PORTUGAL .

A gestão desportiva municipal pode ser considerada como, o conjunto de ações, programas e instituições desportivas que visam dar corpo à gestão desportiva municipal[19]. Segundo Daniel Aguado[8] são consideradas sete áreas de gestão:

5.1.Instalações e espaços desportivos municipais

No que diz respeito às instalações desportivas existentes, podemos afirmar que em Portugal existe muito trabalho por fazer, pois apesar de se terem gasto milhões nas instalações e equipamentos desportivos por todo o país nos últimos anos, ainda está por concluir a Carta Desportiva Nacional, que visa diagnosticar e catalogar todas as instalações existentes.

Vários foram os momentos de início de elaboração do referido documento, mas infelizmente em nenhum momento teve a sua conclusão. Por esse motivo é-nos muito difícil apresentar uma visão global das instalações desportivas existentes em Portugal, quer ao nível da sua gestão como ao nível das características geográficas em que estão construídas determinado tipo de instalações e equipamentos.

Podemos entender as instalações desportivas como: "*…todo o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e atividade desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.*"[10] .

De acordo com o Decreto – Lei 271/2009, nos seus artigos 1º, 2º, 4º e 5º todas as instalações desportivas têm um Diretor Técnico responsável por parte das atividades desportivas que acontecem na instalação.

De acordo com a lei 141/2009 as instalações desportivas podem ser agrupadas em 5 tipos, a estes juntamos 2 tipos de espaços de acordo com Resende (2011)[19] também muito importantes para a prática desportiva:

- Instalações Desportivas de Base Recreativas - instalações que se destinam a atividades desportivas com caráter informal, de manutenção e de lazer ativo. Podem ser espaços para iniciação de jogos desportivos, espaços permanente para manutenção física, piscinas de caráter lúdico.
- Instalações Desportivas de Base Formativas – destinam-se à educação desportiva de base, e ensino aprofundado e completo das disciplinas desportivas. São instalações com características ajustadas aos requisitos decorrentes das regras desportivas de cada modalidade. Podem ser campos grandes de jogos, pistas de atletismo em anel fechado, pavilhões desportivos, campos de ténis, piscinas para natação.
- Instalações Desportivas Especializadas ou Monodisciplinares – Podem ser salas específicas para desportos de combate, piscinas de saltos, pistas de ciclismo em anel fechado, instalações de tiro com arma de fogo, pistas de remo e canoagem, pistas hípicas e picadeiros.
- Instalação Desportivas Especiais para o Espetáculo Desportivo – Instalações permanentes criadas com o intuito específico de realização de competições e eventos de alto nível de prestação desportiva. Tem obrigatoriamente que ter capacidade para receber um número elevado de espetadores e estar preparados para dar boas condições para cobertura dos *média*. Podem ser estádios, pavilhões

multiusos desportivos, autódromos, complexos de piscinas olímpicas e hipódromos.

- Espaços Complementares – Espaços que não realizam funções que façam parte da atividade propriamente dita, mas com ela estão relacionados. Podem servir de suporte à atividade desportiva que se vai realizar. Podem ser vestuários, balneários, instalações sanitárias, postos de socorro, zonas de permanência física, espaços para aquecimento e para musculação, salas para instalações técnicas e salas de apoio.
- Espaços Naturais de Recreio e Desporto – Espaços que apresentam condições para a realização de atividades recreativas, sem necessidade de obras de adaptação ou arranjo material. São locais capazes para atividades desportivas na natureza. Podem ser praias, dunas naturais, estuários, lagunas, rios, albufeiras, escarpas, parques urbanos, espaços verdes, montanhas, grutas, mar e céu.

O critério utilizado para a elaboração da carta desportiva nacional, a relação do espaço com o número de habitantes (norma de 4m²/hab.), não foi o mais feliz, pois de acordo com alguns autores, entre os quais Parente[20] (Setúbal 2011), não é nem pode ser o mais importante. A importância dos espaços desportivos não deve ser medida por m²/hab, pois o país tem realidades muito distintas.

5.2. Temporada Desportiva

A temporada desportiva em Portugal, no que diz respeito à gestão desportiva municipal, tem *timings* muito específicos. Ao contrário do ano civil que tem o seu momento mais importante na passagem de 31 de dezembro para 1 de janeiro, o ano desportivo, retratado como temporada desportiva tem o seu momento mais importante no final de agosto e início de setembro, pois é neste momento que se iniciam os treinos das várias modalidades desportivas.

Este é o momento em que a elaboração dos horários de ocupação das instalações, bem como o mapa de gestão de recursos humanos devem estar concluídos, respeitando os mais variados critérios utilizados pelas Autarquias. Deve ser salvaguardado o ecletismo que as instalações apresentam, potencializando ao máximo a sua ocupação por parte dos praticantes desportivos federados e não federados. Neste especto cada Câmara Municipal deve reger-se por um regulamento de ocupação e cedência de instalações desportivas, onde são políticos os critérios de cedência e utilização, dando cada município prioridade às modalidades ou práticas desportivas que têm mais identificação com a região.

Em meados do mês de setembro verifica-se também o início das aulas nos vários ciclos de ensino, neste momento grande número de instalações colocam-se também ao serviço do desporto praticado na escola, quer seja através do desporto escolar ou das aulas de educação física.

Os programas desportivos permanentes que as Autarquias desenvolvem para os seus munícipes, tais como a ginástica de manutenção e a hidroginástica para idosos, as aulas de expressão físico-motora no pré-escolar e as aulas de educação física nas atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo, têm também início no mês de setembro.

O gestor desportivo municipal tem assim um grande volume de trabalho nesta fase do ano, pois como verificámos as solicitações que as instalações desportivas têm são bastantes.

5.3. Recursos Humanos

Ao nível da gestão desportiva municipal, existe uma função fundamental que é a o gestor das instalações desportivas, cargo normalmente ocupado por um licenciado em desporto e que segundo Resende [19] (2011), deverá no âmbito dos recursos humanos prosseguir os seguintes objetivos:

- Otimização da capacidade laboral dos colaboradores.
- Criação de ambiente positivo e motivador.
- Concretização dos objetivos operacionais de cada colaborador.
- Responsabilização do colaborador.
- Aumentar a qualidade na relação colaborador/utilizador.

Alcançar estes objetivos só é possível se o gestor executar com sucesso uma das suas principais tarefas: executar planos de ação:

- Definição de tarefas dos postos de trabalho.
- Distribuição de tarefas de acordo com: desejo/identificação pessoal/motivação/formação/competência dos colaboradores.
- Organização dos fluxos de trabalho.
- Planos de formação interna/externa.
- Definição de estrutura hierárquica / autoridade.
- Definição de objetivos de desempenho e sua avaliação.
- Anúncios de recrutamento: contratação, seleção, entrevista e negociação (não é possível no Estado).

Categoria dos Recursos Humanos - pessoal -	**Desportivos**	**Não Desportivos**		**Funções**
Superior	Gestores Desportivos Prof. licenciados Trein. Licenciados	Gestores Dirigentes		Direção, gestão, coordenação e recrutamento
Técnico	Monitores, treinadores, nadadores-salvadores	Técnicos verificadores	Administrativos	Com formação enquadramento teórico

Auxiliar	Nadadores salvadores Monitores, animadores	Auxiliares, manutenção, higiene e limpeza, guarda, segurança e vigilância	Operadores, rececionista	Tarefas operacionais

Tabela 3. Categoria dos recursos humanos – pessoal das instalações desportivas
Fonte: Luís M. Cunha (2007) [15]

5.4. Estrutura Orgânica do Desporto nas Câmaras Portuguesas

A organização orgânica das Câmaras de Portugal está legislada no Dec. Lei n.º 305/2009, que estabelece o regime jurídico da organização dos serviços das Autarquias locais. A estrutura orgânica adotada pelas Autarquias deve reger-se por 7 princípios descritos no referido decreto: 1) Unidade e eficácia de ação; 2) Aproximação dos serviços aos cidadãos; 3) Desburocratização dos serviços; 4) Racionalização dos meios; 5) Eficiência na afetação de recursos públicos; 6) Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado; 7) Garantia de participação dos cidadãos.

Tendo estes princípios sempre presentes, a estrutura hierarquizada das Autarquias contém 3 tipos de unidades:

1. Unidades orgânicas nucleares – Departamentos fixos, que são chefiadas por pessoal Dirigente que é proposto pela Câmara Municipal (órgão executivo) à Assembleia Municipal (órgão deliberativo), cabendo a esta aprovar ou não a proposta;
2. Unidades orgânicas flexíveis – Divisões chefiadas por chefes de divisão, cabe à Câmara Municipal através de deliberação, criar, alterar ou extinguir as unidades orgânicas flexíveis;
3. Subunidades orgânicas – setores, serviços, gabinetes que são chefiados por coordenadores e que são criadas pelo Presidente de Câmara através de despacho.

É importante referir que a criação, alteração ou extinção de qualquer tipo de unidade deve respeitar o modelo de estrutura orgânica aprovado pela Assembleia Municipal.
Neste trabalho foram pesquisadas 306 câmaras municipais[11], tendo como objetivo diagnosticar o papel do desporto nas estruturas orgânicas existentes. Tomamos como referência a unidade mais baixa em que o desporto aparece referido, sendo que em apenas 80 Autarquias o desporto tem unidades específicas, em 20 Autarquias surge através de empresas municipais, em 56 Autarquias o desporto não surge no modelo orgânico, e nas restantes 262 Autarquias surge em unidades acompanhado por outras áreas de intervenção autárquica.

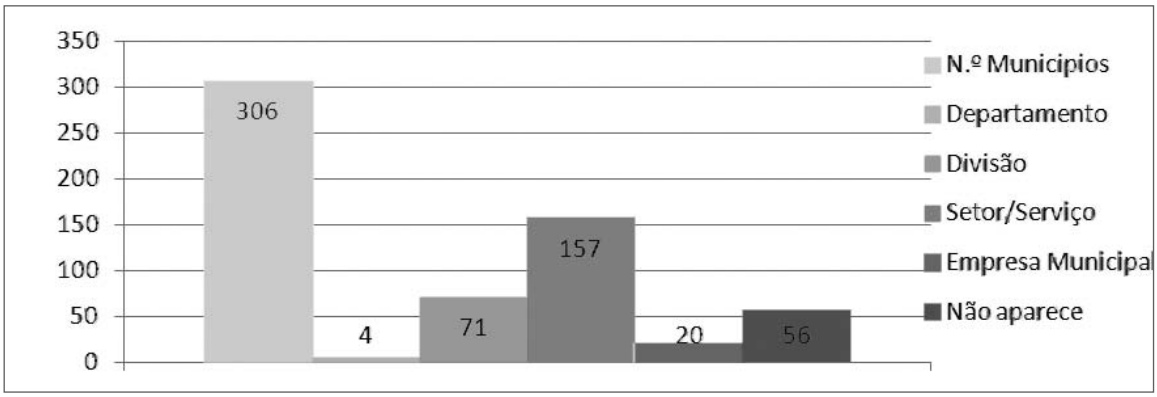


Imagem 1. Estrutura orgânica do Desporto nas Câmaras portuguesas.
Fonte: Pesquisa realizada aos sites das câmaras municipais, entre março e maio de 2013

5.5. As relações orgânicas do desporto nas Autarquias

Na elaboração deste documento tivemos o cuidado de analisar a organização orgânica das Autarquias, para que deste modo fosse possível verificar qual o papel que o desporto tem nessas estruturas, e com que áreas ele interage mais. Das 306 Autarquias analisadas, verificou-se que em apenas 80 o desporto surge como unidade orgânica independente, tendo chefias próprias. Salientamos ainda que em apenas 27 Autarquias existe um setor específico para as instalações desportivas.

Na estruturação orgânica das Autarquias verifica-se que a juventude é a área com quem o desporto mais partilha a sua organização, esse facto reflete a alteração que se verificou recentemente (2011) quando o Instituto de Desporto de Portugal passou a integrar a Juventude na sua tutela, passando a chamar-se Instituto Português de Desporto e Juventude (IPDJ). A cultura, os tempos livres, a educação e o turismo são as restantes áreas mais próximas do desporto no que diz respeito à estrutura orgânica das Autarquias.

Esta variedade de sinergias verificadas entre o desporto e as restantes áreas de intervenção das Autarquias demonstra a grande transversalidade do desporto, pois é uma das atividades presentes em todas as faixas populacionais, tendo mesmo um papel importante de integração social e cultural entre diferentes classes sociais.

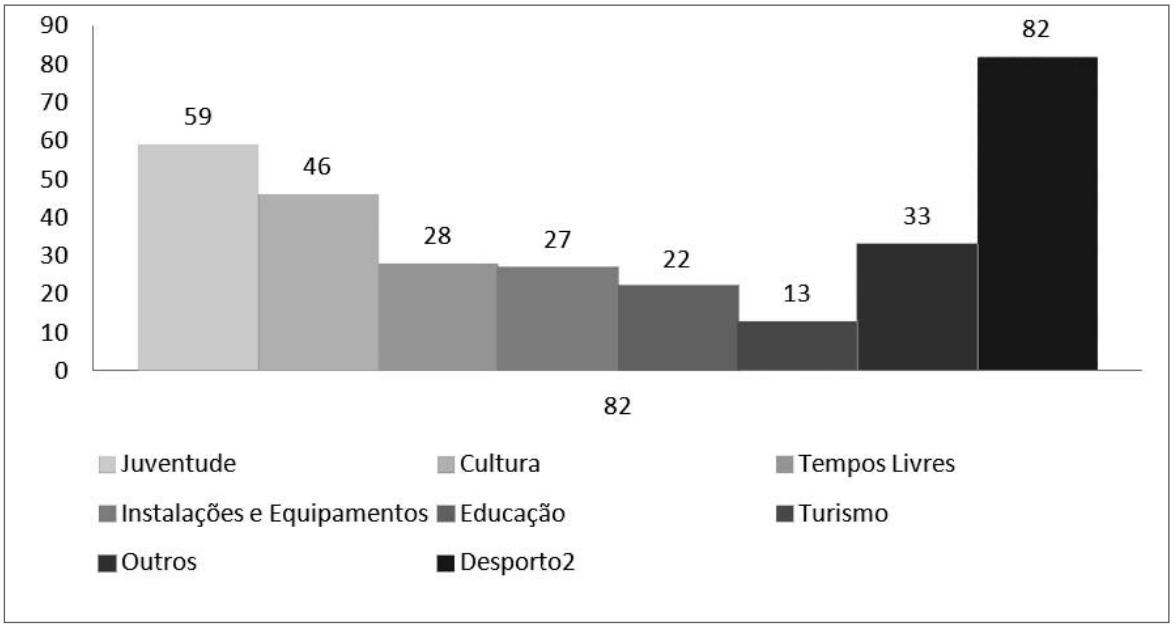


Imagem 2. Relações orgânicas do Desporto nas Câmaras Portuguesas.
Fonte: Pesquisa realizada aos sites das câmaras municipais, entre março e maio de 2013

Outro aspeto analisado na nossa pesquisa focou o destaque que o desporto tem nos sites das várias Autarquias, levamos em linha de conta a permanência desse destaque através de links ou botões específicos e permanentes sobre o desporto.

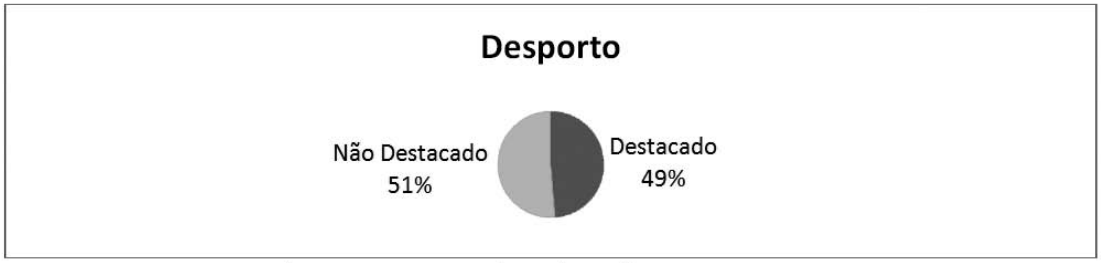


Imagem 3. Destaque do Desporto nos sites das Câmaras Portuguesas
Fonte: Pesquisa realizada aos sites das câmaras municipais, entre março e maio de 2013

Chegamos à conclusão que apenas metade das Autarquias destacam o desporto no meio de comunicação mais global que podem ter que é o seu site.

5.6. Os recursos económicos e financeiros

Tendo como objetivo analisar as práticas orçamentais das Autarquias, procedeu-se a uma análise quantitativa dos orçamentos municipais dos últimos 5 anos para as instalações desportivas nos 11 municípios da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo[(1)].

Salientamos que nas rubricas analisadas, não está contabilizada toda a despesa das Autarquias no desporto, pois tal como refere Constantino[(21)] (Rio Maior, 2010), nem toda a despesa com o desporto é contabilisticamente inscrita no orçamento do respetivo pelouro.

A despesa com os recursos humanos e as transferências para os clubes e associações, designada como subsídio, também não estão presentes nesta análise, pois nem todas as

Autarquias especificam os valores transferidos para o movimento associativo e nem todo o valor transferido é aplicado no desporto.

Não podemos também deixar de referir que nesta análise tem que se levar em conta o caráter social do desporto, e as responsabilidades que as Autarquias têm no fomento da prática desportiva e na criação de condições para que toda a população tenha acesso à prática desportiva, respeitando assim a Constituição da República Portuguesa.
Concluindo, não devemos olhar para os valores num âmbito apenas economicista, pois ao contrário das instituições privadas que visam o lucro, as Autarquias têm em primeiro lugar que responder às necessidades das suas populações, facto que não se pode dissociar do critério de aplicação de recursos financeiros.

Informamos que a análise foi feita nos orçamentos[12] publicados por cada uma das Autarquias, lembrando que cada orçamento foi aprovado pelo Tribunal de Contas.

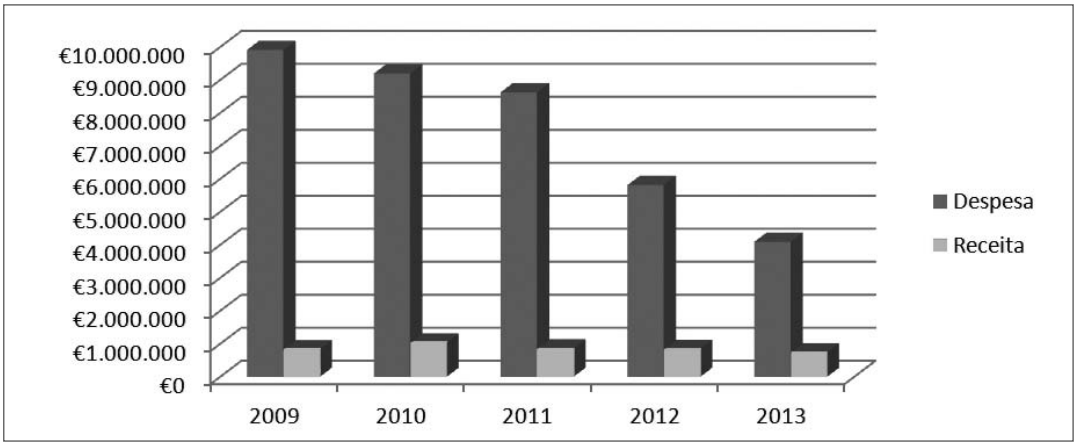


Imagem 4. Receita e Despesa das Instalações Desportivas nos 11 Municípios da CIMLT nos últimos 5 anos.
Fonte: Orçamentos Municipais das 11 autarquias dos últimos 5 anos

Verifica-se que o conjunto dos 11 municípios têm vindo a reduzir drasticamente a despesa com as instalações desportivas, correspondendo a uma diminuição de 41% da despesa com as instalações desportivas. A despesa total orçamentada com instalações e equipamentos desportivos nos últimos 5 anos corresponde a um valor de 37.671.000€, sendo que a receita é significativamente inferior, correspondendo a 4.323.000€, quase dez vezes menos receita comparativamente com a despesa.

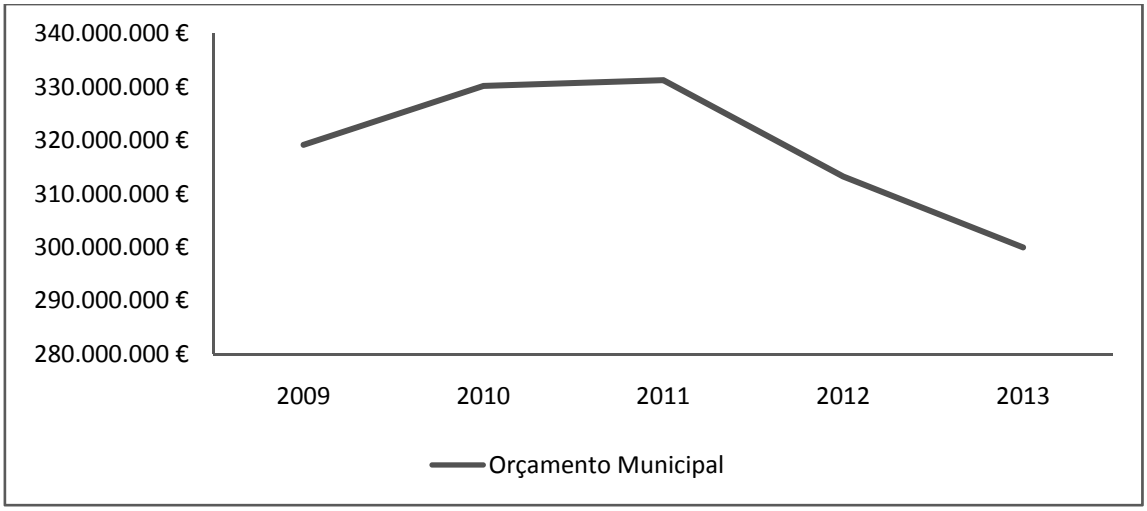


Imagem 5. Orçamentos gerais dos 11 Municípios pertencentes à CIMLT
Fonte: Orçamentos Municipais das 11 autarquias dos últimos 5 anos

Podemos concluir através da análise do total do valor dos orçamentos municipais dos 11 municípios, que existe menos dinheiro disponível para as Autarquias, o que corresponde à situação atual do país. O orçamento das Câmaras reduziu-se em 30 milhões de euros nos últimos anos.
Mas se pensamos que as contas das Autarquias são as que mais problemas apresentam, não estamos a falar a verdade. Pois o peso total das receitas municipais, face ao total de receitas do Estado é de 8,9%, continuando os Municípios a serem responsáveis por cerca de 36% do investimento público, valor que em algumas partes do território português corresponde à totalidade do investimento público realizado [13].

5.7. A metodologia de gestão Desportiva nas Autarquias

A metodologia de gestão desportiva nas Autarquias está muito dependente da liderança política existente, pois cabe aos políticos (órgão executivo – Presidente e Vereadores e órgão deliberativo – Assembleia Municipal) decidirem a estrutura orgânica das Autarquias. O papel do desporto está assim refém da boa vontade politica, tanto no que diz respeito à estrutura orgânica como ao número de técnicos de desporto, bem como à aplicação de políticas desportivas eficientes.
Em todo o caso é correto afirmar que o desporto está presente em praticamente todas as câmaras do país, como aliás está demonstrado neste trabalho. No que diz respeito à gestão das instalações desportivas, e tendo por referência Cunha[15] (2007), podem ser identificados 3 tipos de gestão:

- Gestão Direta – o proprietário da instalação desportiva administra e gere todos os acontecimentos que existem na instalação, bem como tudo com que ela se relaciona;
- Gestão Indireta – O proprietário cede mediante acordo ou contrato, a gestão das atividades a terceiros, transferindo para ele todas as responsabilidades inerentes;
- Gestão Mista – O proprietário partilha com uma segunda ou mais entidades, não apenas os recursos da sua propriedade, mas a própria gestão, em associação ou outras formas de participação partilhada.

Estes tipos de gestão também podem ser transportados para os programas e projetos desportivos existentes na Autarquia. No entanto, qualquer que seja o modelo existente, todos carecem de uma planificação estratégica, que segundo Furtado[17] (2011):

> *"…é um processo que uma organização, depois de analisado o meio envolvente (diagnóstico) em que se movimenta e fixadas as suas finalidades (objetivos gerais) seleciona as melhores alternativas (objetivos específicos) e define os programas a executar para as alcançar, acompanhado de um sistema de controlo permanente (fiscalização e controlo), que vai adotando as etapas às mutações externas e/ou internas que vão surgindo".*

A planificação estratégica não é apenas um plano, mas sim a preparação sustentada do futuro, devendo estabelecer-se um objetivo e preparar um modo de atuação para alcançá-lo. Pode concluir-se que é um processo de preparação de um conjunto de decisões para alcançar a finalidade pretendida com os meios ótimos. Todas as decisões políticas deveriam assentar neste tipo de prática, o que na realidade raramente acontece.
O gestor desportivo deverá assim proceder ao registo de todas as modificações existentes no decorrer de qualquer programa ou atividade desportiva, ter o máximo de fundamentos para que se possa acompanhar de uma opinião sustentada a fim de influenciar positivamente qualquer decisão política. Esta é uma prática que durante muitos anos não se fez sentir e que ainda hoje na grande maioria das Autarquias carece de uma prática sistemática.

Não podemos afirmar que um bom processo de gestão desportiva autárquica poderá pôr termo a todas as dificuldades verificadas nesta área das competências autárquicas, mas é bastante evidente que no contexto atual, se não se colocar em prática planos eficientes e eficazes de gestão, a sobrevivência de muitos programas desportivos, bem como o encerramento de muitas instalações desportivas poderão estar em causa.

6. UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL: BENAVENTE

6.1. Breve História do Desporto na Câmara Municipal de Benavente

O município de Benavente está situado na região do Vale do Tejo, a cerca de 45km da capital do país Lisboa, tem cerca de 29000 habitantes, tendo sido dos municípios portugueses que mais cresceu demograficamente de 2001 a 2011 cerca de 25% (INE)[14]. Faz parte da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, juntamente com outros 10 municípios.

O Desporto no município de Benavente sempre teve um forte impacto por via do movimento associativo, tendo surgido o 1º clube (Clube União Artístico Benaventense) da região no ano de 1905, atualmente existem 2 dezenas de coletividades que desenvolvem as mais variadas atividades desportivas, sendo todas elas apoiadas direta e indiretamente pela Câmara Municipal através de programas de apoio ao movimento associativo.

A história da gestão desportiva na estrutura orgânica da Câmara Municipal é semelhante à grande maioria das Autarquias portuguesas, pois só após a revolução de 25 de abril de 1974 começam a surgir políticas desportivas municipais. Assim é no ano de 1981 que é contratado a termo parcial o primeiro técnico de desporto, trata-se de um professor de Educação Física da escola de Benavente que inicia um programa de atividades desportivas para jovens.

O município de Benavente sente uma forte implementação desportiva nos anos de 1986/87/88 através da implementação do programa de jogos concelhios municipais, foram realizados vários torneios desportivos de inúmeras modalidades em vários escalões e em ambos os géneros. Após a aplicação deste programa sente-se um crescimento ao nível da oferta de modalidades desportivas pelos clubes locais.
As instalações desportivas municipais também sentem um forte crescimento no final da década de 80 e início da década de 90, tendo sidos construídos 2 piscinas municipais, 2 pavilhões desportivos municipais (até à data apenas existia 1 pavilhão) e 1 complexo desportivo municipal com 1 campo de futebol de 11 e uma pista de atletismo.
No ano de 2001 surge o gabinete de desporto, composto por 3 técnicos de desporto.

6.2. O Desporto na Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Benavente

Atualmente o desporto no quadro orgânico da Câmara de Benavente surge inserido na divisão de educação, e divide-se em setor do fomento desportivo (SFD) e setor da gestão das instalações e equipamentos desportivos (SGIED), tendo no seu quadro 4 técnicos superiores, 1 assistente técnico, 2 encarregados de instalações e 38 assistentes operacionais.

O Setor do Fomento Desportivo, do qual fazem parte 4 técnicos superiores, desenvolve os seguintes projetos:

- Aulas de Educação Física no âmbito das Atividades de Enriquecimento Curricular no 1º Ciclo (AEC) – ao contrário do que se passa em muitos municípios portugueses, o município de Benavente como entidade promotora das AEC (aulas de Inglês, Expressões, Educação Física e Técnicas de Informática e Comunicação) no âmbito extracurricular no 1º Ciclo, optou por se associar a coletividades locais tendo como objetivo o desenvolvimento deste projeto, tendo sempre a escola como supervisora pedagógica de todo o projeto. Os Técnicos de Desporto da Câmara Municipal são responsáveis pela lecionação de aulas de educação física no agrupamento de escolas de Benavente. São lecionadas 45 aulas de 45 minutos por semana.
- Mexa-se Melhor – projeto que desenvolve atividades para a população idosa e/ou reformada. São lecionadas aulas de ginástica funcional e hidroginástica grátis para toda a população reformada. As aulas são lecionadas nas várias freguesias (4) do município, tentando englobar o maior número de pessoas. São lecionadas 12 aulas de hidroginástica de 30 minutos por semana, de ginástica funcional são lecionadas 10 aulas de 30 minutos por semana. Frequentam o projeto “Mexa-se Melhor” cerca de 250 idosos/reformados.

- Aulas de animação desportiva no Pré-Escolar – o trabalho de base ao nível da prática de atividade física é iniciado com as aulas de animação desportiva no pré-escolar, pois esta população tem idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos. Cada turma do pré-escolar tem uma de animação desportiva por semana, totalizando 26 aulas por semana.
- Programa Natura (Com)Vida – Programa de atividades desportivas ao ar livre que promove a prática de caminhadas, passeios de bicicleta e de canoa, permite aos praticantes conhecerem as riquezas naturais do município de Benavente. São realizadas cerca de 25 atividades por ano, sendo 5 da responsabilidade exclusiva da câmara municipal, as restantes são organizadas pelas coletividades e pelas juntas de freguesia. Participam anualmente neste programa cerca de 3500 pessoas.
- Atividades pontuais – o setor do fomento desportivo desenvolve várias atividades pontuais, em parceria com outros setores da câmara municipal, bem como com outras camaras, é exemplo disso o programa + Lezíria que é organizado pela Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo e promove cerca de 12 atividades por ano em todos os seus municípios. Outra das datas importantes é o dia mundial da criança (1 de junho), atividade que reúne cerca de 1500 alunos nas duas zonas ribeirinhas das maiores freguesias do município (Benavente e Samora Correia).
- Apoio ao Movimento associativo – uma das fortes intervenções da Autarquia de Benavente é o apoio às atividades desportivas organizadas e realizadas pelas coletividades do município, existe um regulamento específico para o efeito que será analisado noutro capítulo deste trabalho.
- Estágios curriculares desportivos – o setor do fomento desportivo tem em vigor vários protocolos com várias escolas secundárias e universidades, tendo como finalidade a receção de grupos de estágios de estudantes de desporto, possibilitando-lhes um contacto com o desporto numa Autarquia. Estes estagiários são inseridos na dinâmica normal do serviço desportivo prestado pela Autarquia, podem também por vezes criar novos programas e atividades desportivas, beneficiando assim a oferta desportiva existente nos serviços da câmara municipal.

O Setor da Gestão das Instalações e Equipamentos Desportivos tem a responsabilidade de gerir todos os equipamentos desportivos pertencentes à Autarquia.

Estão identificados 3 tipos de gestão de instalações desportivas municipais[15], gestão direta das instalações, gestão indireta das instalações e gestão mista das instalações desportivas. A Câmara Municipal de Benavente opta na sua maioria por uma gestão direta das instalações desportivas, embora os bares existentes nalgumas instalações estejam cedidos às coletividades e clubes que utilizam as instalações, tudo o resto é da responsabilidade da Autarquia.

A cedência das instalações desportivas tem regulamento próprio, que será abordado mais à frente neste trabalho, em todo o caso é importante salientar que a utilização da maior parte das instalações é feita de modo gratuito, à exceção das 2 piscinas municipais. As escolas de 2º,3º ciclo e do secundário também pagam pela utilização dos pavilhões desportivos, facto que não acontece na utilização das piscinas municipais.

Instalações Desportivas Municipais	Quantidde	Gestão	Utilizadores usuais	Modalidades	Taxa de Utilização
Campo Grande (futebol)	6	1 – Autarquia 5 – Clubes	Clubes	Futebol	Não previsto
Campo Pequeno (polidesportivo exterior)	14	Juntas de freguesias	Utilização livre Escolas	Futebol Várias	Não previsto
Campo de Ténis	4	Autarquia	Clubes Utentes livres Escolas	Ténis	Não previsto
Sala (ginásio interior)	5	Autarquia	Clubes Escolas	Ginástica Dança Modalidades de combate	Não previsto
Pavilhão	6	Autarquia	Clubes Escolas	Modalidades coletivas	5,32€ hora
Piscinas Cobertas	2	Autarquia	Clubes Escolas Utentes livres IPSS	Natação Hidroginástica	7,98€ aluno clube/mês 2,12€ utente livre/entrada
Rotas Pedestres	1	Autarquia	Utilização livre	Atividades outdoor	Não previsto
Skate park	2	Autarquia	Utilização livre	Skate Patinagem	Não previsto
Pista de Atletismo	1	Autarquia	Clubes Utentes livres	Atletismo	Não previsto
Ginásios Fitness	3	Privados	Utilização privada	várias	Vários

Tabela 4. Tipo de instalações desportivas municipais e tipo de utilização
Fonte: Câmara Municipal de Benavente

6.3. Estratégias de Comunicação

A Câmara Municipal de Benavente tem uma estratégia de comunicação bastante semelhante à verificada na maioria das câmaras do país, ou seja na era da comunicação global, existe uma aposta clara no desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu site. O setor do fomento do desporto aproveita este meio para fazer a divulgação das suas atividades e das suas instalações. Existe também uma grande base de dados que funciona como *mailing list*, que faz divulgação direta aos habituais participantes nas

atividades desportivas através da utilização de correio eletrónico. A Câmara tem também uma página no *facebook* que funciona como meio de contacto e divulgação das atividades promovidas pela Autarquia.

A comunicação através dos meios ditos tradicionais (formato papel) sofreu cortes no último ano, visto que era publicada mensalmente uma agenda no formato dum folheto, que chegava a toda a população junto da fatura da água, ela informava os munícipes das várias atividades que a Autarquia e as associações locais realizavam no mês correspondente à agenda. Atualmente a agenda existe mas é publicada apenas em formato digital e publicitada em *mopies* em determinados locais.

Podemos afirmar que esta estratégia pode e deve ser melhorada, sem ser necessário um grande investimento. Existe défice de promoção de atividades em outdoors nas estradas nacionais que atravessam a região e são frequentadas por milhares de automobilistas, utilizando os meios audiovisuais, poderia ser criada uma televisão municipal que acompanharia as mais variadas atividades municipais, bem como, poderia ser utilizada como meio de divulgação e promoção de todos os eventos desportivos importantes. Este poderia ser um projeto que teria toda a possibilidade de promover parcerias com escolas e universidades, dando a possibilidade aos estudantes da área da comunicação de trabalharem e aperfeiçoarem as suas capacidades técnicas ao serviço das comunidades.
Outro dos aspetos que poderia melhorar a estratégia de comunicação seria a aquisição de pórticos de meta (de dimensão razoável), para que deste modo a Câmara pudesse "ser visível" em todos os eventos desportivos.

Não podemos deixar de referir a importância que a Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo (CIMLT) poderá ter no aperfeiçoamento das estratégias de comunicação, pois na era digital onde a informação tem uma velocidade instantânea, é de todo muito importante que a CIMLT seja ela própria um ponto de união e de divulgação das atividades e programas desportivos que os vários municípios promovam, fazendo a gestão das datas prioritárias e promovendo a partilha de informação por todos os municípios, podendo mesmo criar uma agenda de desporto para a região.

6.4. A População do Município de Benavente e a Prática Desportiva

O Município de Benavente tem atualmente 29000 habitantes, numa área de 521km², representa uma densidade populacional de 56 hab/km², sendo inferior à média do país (114 hab/km²). Se verificarmos o índice de envelhecimento (número de pessoas com mais de 65 anos por cada 100 pessoas com menos de 15 anos), Benavente apresenta resultados mais positivos relativamente à média nacional, sendo que Benavente apresenta um índice de envelhecimento de 102,4 contrastando com os 127,8[14] de Portugal. Em todo caso é nítido o envelhecimento da população portuguesa, facto que deverá preocupar os responsáveis políticos do país.

6.4.1. Pratica Desportiva no grupo etário 6-10 anos

No que diz respeito à prática desportiva, a Câmara de Benavente faz uma análise exaustiva à população do 1º ciclo (6-10 anos) de dois em dois anos que nos permite afirmar que numa população de 1250 alunos apenas 171 não pratica qualquer tipo de

desporto, 496 praticam atividade física na escola através do programa de enriquecimento curricular no 1º ciclo (matérias lecionadas fora do horário letivo, onde se insere a disciplina de Educação Física com 2 tempos semanais de 45 minutos, lecionada por um professor de Educação Física), 192 praticam desporto apenas nos clubes e 397 praticam desporto nos clubes e nas aulas de Educação Física.

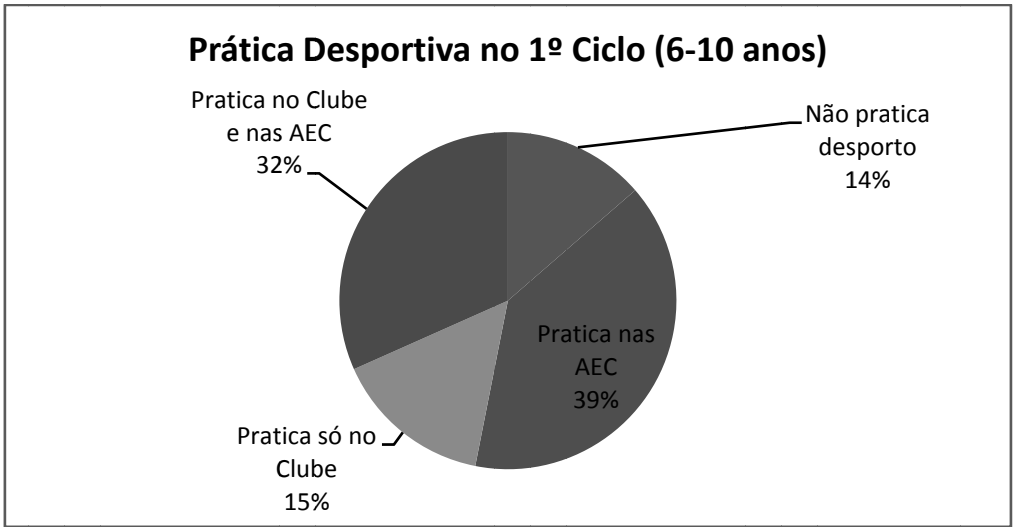


Imagem 6. Prática desportiva no 1º Ciclo – Município de Benavente
Fonte: Setor do Fomento Desportivo da Câmara Municipal de Benavente

No que diz respeito às modalidades mais praticadas pelos alunos que praticam desporto nos clubes (589 alunos), as modalidades mais praticadas são as seguintes:

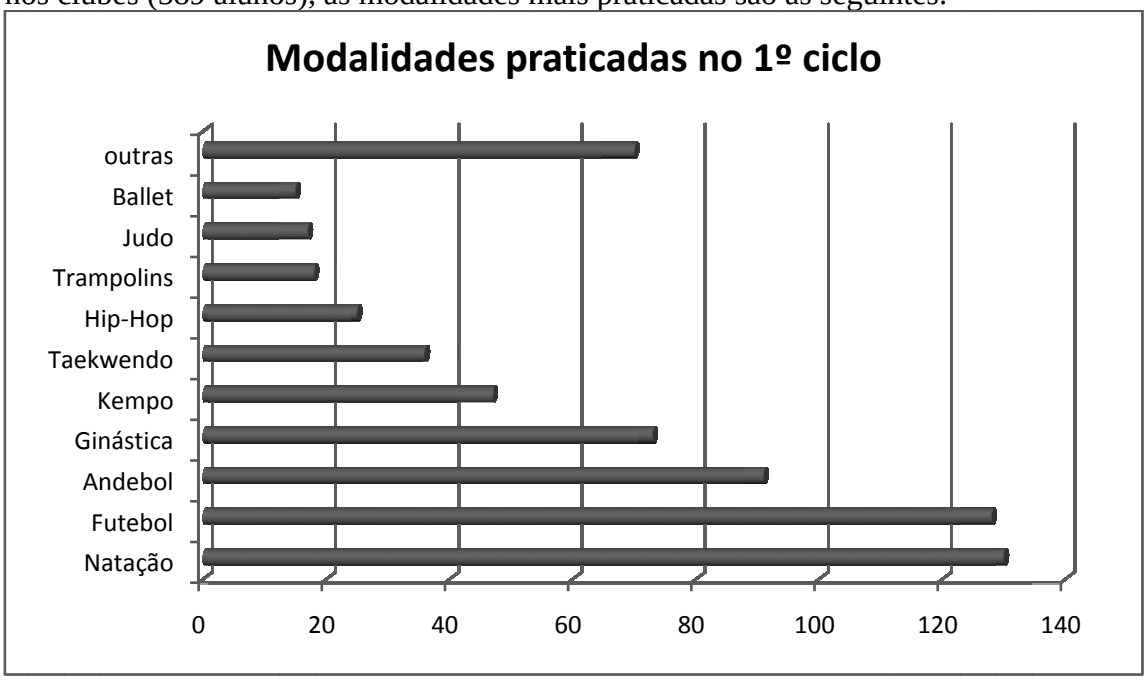


Imagem 7. Modalidades desportivas praticadas pelos alunos do 1º ciclo – Município de Benavente.
Fonte: Setor do Fomento Desportivo da Câmara Municipal de Benavente

Deve-se realçar que a prática desportiva nos clubes decresceu neste escalão etário de 765 praticantes no ano de 2011 para 650 praticantes em 2013 (existem vários alunos

que praticam mais do que 1 desporto nos clubes). Verificou-se também uma redução do número total de alunos no 1º ciclo, passou-se de 1390 alunos em 2011 para 1256 alunos em 2013.
O estudo realizado pela câmara Municipal permitiu também diagnosticar os níveis de obesidade nesta população no ano de 2013. Dos 1250 alunos analisados neste item, existem 4 alunos com peso a menos, 744 com peso normal, 254 com excesso de peso e 248 obesos.

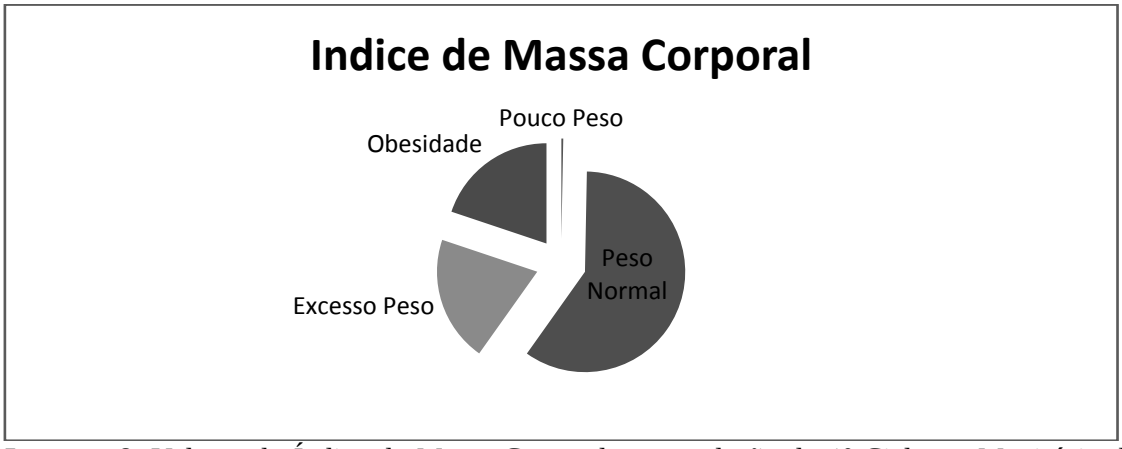


Imagem 8. Valores do Índice de Massa Corporal na população do 1º Ciclo no Município de Benavente.
Fonte: Setor do Fomento Desportivo da Câmara Municipal de Benavente

6.4.2. Prática Desportiva no grupo etário 10-14 anos

No que diz respeito à prática desportiva neste escalão etário socorremo-nos da Carta Desportiva do Município de Benavente, que terá publicação para breve e foi realizada pela Escola Superior de Desporto de Rio Maior, em parceria com a Câmara Municipal e a Comunidade Intermunicipal da Lezíria e Tejo.

A amostra utilizada para a elaboração do estudo sobre prática desportiva nesta população foi de 583 alunos matriculados nas escolas de 2º, 3º ciclo e secundário existentes no município, tendo chegado à conclusão de que 88,8% dos jovens praticam desporto regularmente fora da escola.

No que diz respeito às modalidades praticadas, existem algumas alterações relativamente à taxa etária mais baixa, como se pode comprovar no gráfico seguinte.

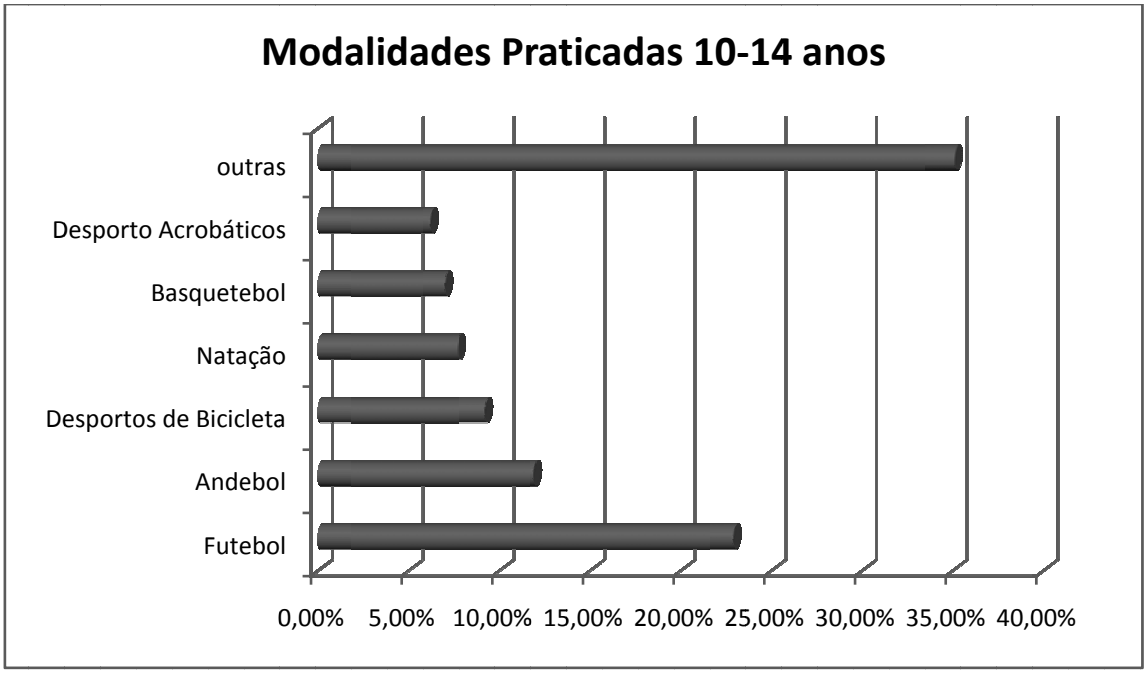


Imagen 9. Modalidades desportivas na população jovem no município de Benavente
Fonte: Projeto de Carta Desportiva da Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo – Escola Superior de Desporto de Rio Maior

6.4.3. Prática Desportiva no grupo etário 15-74 anos

Na faixa etária 15-74 anos não existem dados específicos do município de Benavente, para analisarmos esta população recorremos mais uma vez à Carta Desportiva elaborada pela Escola Superior de Desporto que apresenta um estudo relativamente a toda a população da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, que como já tivemos oportunidade de referir engloba 11 municípios, um dos quais o de Benavente. Foram inquiridos 1103 indivíduos numa amostra estratificada tendo como base a população existente referida nos Censos de 2001.

Neste documento verificamos que apenas 32% dos inquiridos afirmaram praticar atividade física e desportiva nos últimos 12 meses. Verifica-se também que existe uma clara vantagem dos indivíduos do sexo masculino no que diz respeito à prática de atividade física numa relação de 5 para 1. Já em relação à prática desportiva por idade, é clara a diminuição à medida que o grupo etário vai aumentando.

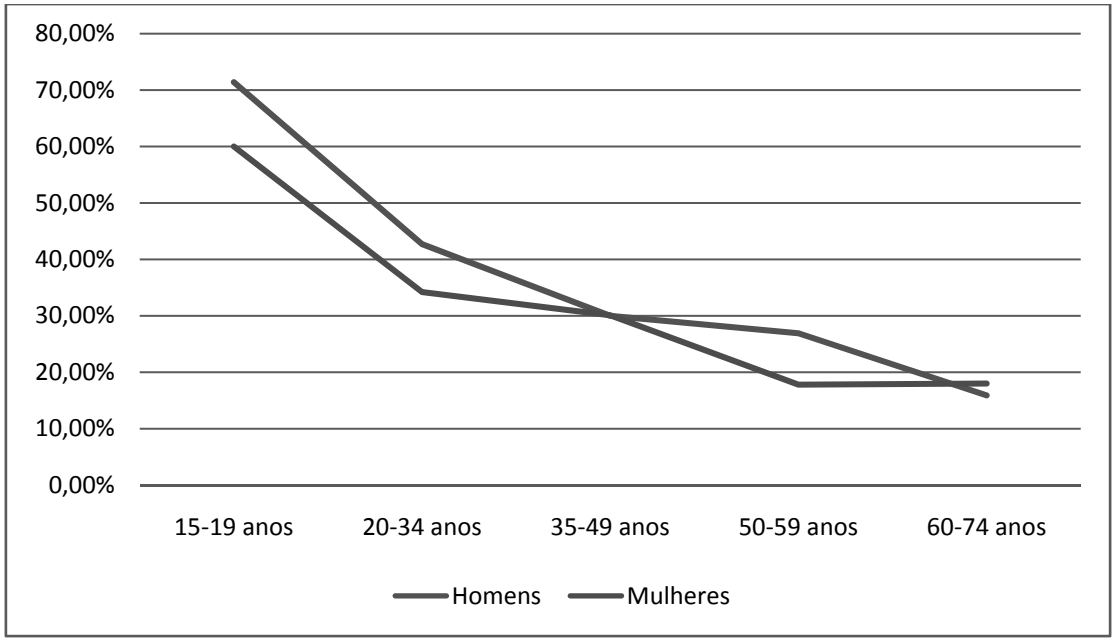


Imagem 10. Prática Desportiva nos últimos 4 meses por idade e género
Fonte: Projeto de Carta Desportiva da Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo – Escola Superior de Desporto de Rio Maior

Tendo o desporto um forte impacto na sociedade moderna, importa também transpor as conclusões alcançadas relativamente aos gastos médios mensais gastos com o desporto nos agregados familiares inquiridos pela Escola Superior de Desporto no âmbito da Carta Desportiva.

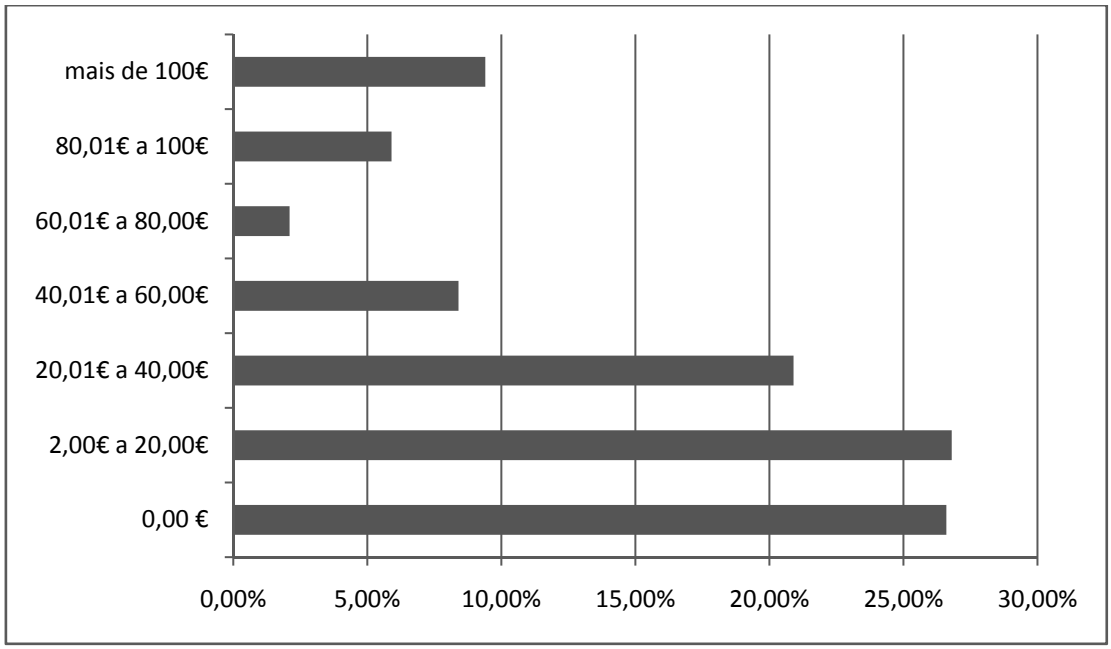


Imagem 11. Gastos médios mensais do agregado familiar com o Desporto na Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo
Fonte: Projeto de Carta Desportiva da Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo – Escola Superior de Desporto de Rio Maior

7. O DESPORTO MUNICIPAL - PRESPETIVAS FUTURAS_____.

Face às dificuldades observadas nos orçamentos municipais, e não se antevendo outro rumo que não seja o das restrições económicas no futuro, baseemo-nos na mensagem de José Manuel Constantino(2) proferida em Rio Maior em dezembro de 2010:

> "*A solução está na nossa capacidade de nos organizarmos melhor: De termos objetivos, meios de liderança clara e uma cultura de exigência. Avaliando bem o que gastamos e como gastamos. Avaliando o que é possível fazer com menos recursos. Não nos resta alternativa. Que se aplica tanto ao sector público, como ao sector privado."*

Em 2010, o atual Presidente do Comité Olímpico Português foca a grande mudança que se está a proceder na vida coletiva portuguesa e esta mudança é inevitável. A palavra mais importante que é focada nesta curta intervenção é a exigência, pois foi a falta dela que fez com que tantas e tantas más decisões levassem o nosso país ao estado em que ele se encontra.

Todas as decisões políticas e técnicas sobre o desporto terão que ter este crivo, a promoção de atividade física e desportiva terá que estar assente em atividades com orçamentos muito reduzidos. Como já referimos o país já tem bastantes instalações desportivas, sendo o seu maior problema a fraca utilização dessas mesmas instalações. Existem piscinas municipais em praticamente todos os municípios, sendo a sua grande maioria sobredimensionada e localizadas a escassos quilómetros umas das outras. É certo que o caminho não passa por novas instalações, mas sim por potencializar as existentes.

Dinamizar a prática de atividade física numa forma autónoma e barata deverá ser o caminho a seguir e tantos são os bons exemplos desta estratégia. O pedestrianismo, o BTT, o Geocaching, o surf e todos os outros desportos ao ar livre, devem ser a grande aposta para a prática generalizada de atividade física, pois sendo Portugal um dos países da europa que tem mais horas de sol, esse deve ser um dos grandes lemas desportivos do país.

As Autarquias deverão focar as suas prioridades de promoção da prática de atividade física nas atividades de lazer, sendo estas o mais abrangente possível, adequadas a toda a população e sobretudo a todas as idades, pois não nos podemos esquecer do envelhecimento galopante da população portuguesa. Criar oportunidade das populações melhorarem a sua qualidade de vida, deve ser a principal preocupação das Autarquias aquando da decisão de onde aplicar os seus curtos orçamentos desportivos municipais.
No que diz respeito ao desporto formal, deverá existir uma visão estratégica na coordenação das políticas e clara definição de objetivos e de prioridades. Deverá existir um maior esforço de articulação entre os vários subsistemas – federado, escolar e comunitário. O país não pode e não deve querer ser referência em muitas modalidades, pois temos que agir consoante a nossa escala no mundo, deverá existir uma definição de prioridades do desporto português na cena internacional, elegendo "clusters" para a afirmação desportiva internacional.

8. FERRAMENTAS DE GESTÃO DESPORTIVA MUNICIPAL .

8.1. Regulamento de Apoio ao Movimento Associativo

O município de Benavente tem uma forte presença desportiva associativa, como já referimos, toda a prática desportiva federada está inserida nos clubes e associações. As solicitações de apoio são bastantes nos mais variados aspetos. A Câmara Municipal de Benavente oficializou um regulamento de apoio ao movimento associativo, tendo como finalidade regulamentar todo e qualquer tipo de apoio prestado às coletividades. Com aplicação deste publicado no diário da república nº105 de 31 de maio de 2010 todas as coletividades e clubes desportivos têm presente a necessidade de respeitar vários requisitos.

O artigo 3º do regulamento obriga os clubes a procederem um registo municipal, onde são entregues vários documentos de identificação do clube (cartão de identificação de pessoa coletiva, cópia dos estatutos da associação publicados no Diário da República, cópia do regulamento interno de funcionamento da associação, caso exista cópia do estatuto de utilidade pública, cópias da ata de eleição dos corpos sociais e da ata da tomada de posse), é também obrigatória a entrega dos documentos financeiros da associação (cópia do plano de atividades, do orçamento e das respetivas atas de aprovação em Assembleia Geral, documentos comprovativos da situação regularizada perante a segurança social e finanças). Este artigo permite salvaguardar a Câmara no que diz respeito à cedência e entrega de dinheiros públicos a associações com situações de incumprimento, todas as associações devem assim estar em pé de igualdade no que diz respeito às suas obrigações.

O regulamento prevê quatro programas de apoio, sendo eles os seguintes:

1 – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Associativo (PADA).
2 – Programa de Apoio para Beneficiação e Manutenção de InfraEstruturas (PABMI).
3 – Programa de Apoio a Equipamentos e Modernização Associativa (PAEMA).
4 – Programa de Apoio a Atividades de Carácter Pontual (PAACP).

Cada programa tem tipos de apoios específicos relacionados com a especificidade do programa, mas poderemos afirmar que os recursos financeiros, materiais, técnicos e logísticos são as principais formas de apoio solicitadas pelas associações.

As associações têm prazos para se candidatarem a cada um dos programas de apoio, sendo que à exceção da programa de apoio a atividades pontuais que tem um prazo de entrega de candidatura de 30 dias antes da data da atividade, todas as outras tem a data de 15 de janeiro como limite para a entrega das candidaturas, existindo formulários específicos para cada uma delas. Cada candidatura deve fazer-se acompanhar de documentação específica relativa ao programa de apoio a que se destina.

As candidaturas são depois avaliadas pelo GAMA (Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo) e pelo Órgão executivo da Câmara Municipal, sendo avaliados critérios gerais e específicos.

Os critérios gerais focam-se no número de associados, na frequência e número de ações desenvolvidas, no historial associativo e respetiva contribuição para o desenvolvimento do espírito associativo da comunidade, no património da associação e na capacidade de estabelecer parceria e cooperação com a Autarquia local e outras associações, coletividades, instituições e agentes da comunidade. É também feita uma análise das atividades organizadas anteriormente, assim como do plano de atividade e orçamento para o ano seguinte aprovados em assembleia geral.

No que diz respeito aos critérios específicos de ponderação, são considerados o número de praticantes federados e não federados, o número de modalidades desportivas ativas, o número de escalões de formação em cada modalidade, o nível competitivo, o nível dos técnicos formadores e o fomento de novas modalidades desportivas.

8.2. Regulamento Municipal de Gestão, Utilização e Cedência das Instalações Desportivas Municipais

A utilização e cedência das instalações desportivas municipais é uma preocupação permanente da Câmara Municipal de Benavente, neste contexto surgiu o regulamento para a cedência e utilização das instalações desportivas, publicado no Diário da República n.º 212 de 2 de novembro de 2010.
São as 13 instalações desportivas municipais abrangidas pelo regulamento, das quais 4 são campos de ténis, 1 complexo desportivo, 2 piscinas municipais, 1 ginásio escolar e 6 pavilhões desportivos.

O regulamento define a ordem de prioridade de utilização das instalações, que é a seguinte por ordem decrescente: a) as atividades organizadas pela Autarquia, b) atividades desportivas curriculares de estabelecimento de ensino público que não possuam instalações desportivas próprias; c) atividades desportivas regulares desenvolvidas por entidades do concelho na vertente de iniciação, formação e competição no âmbito dos quadros desportivos federados; d) atividades desportivas desenvolvidas por entidades do concelho na vertente lúdica desportiva; e) atividades desenvolvidas por grupos informais ou por entidades exteriores ao concelho.

A cedência das instalações pode ser feita de duas maneiras, uma com carácter regular, durante uma época desportiva/ano letivo e a outra com carácter pontual. Os pedidos de utilização das instalações devem ser efetuados no até ao último dia da época desportiva anterior, caso se tratarem de pedidos para utilização regular, caso sejam para utilização pontual, devem ser entregues 15 dias antes da data pretendida para utilização. Todos os pedidos devem conter informações sobre a identificação do requerente, nomeadamente a identificação dos responsáveis pela orientação técnica da atividade a desenvolver, os escalões etários e o tipo de praticantes que irão usufruir da instalação, o período de utilização, o horário semanal pretendido devidamente especificado e o número médio de praticantes previstos para a atividade.

As cedências após serem analisadas e aprovadas nunca terão uma duração superior a uma época desportiva, podendo ser canceladas caso não sejam respeitadas as normas publicadas no regulamento, onde está referido também que as cedências são intransmissíveis.

Os deveres das entidades utilizadoras das instalações estão bem expressos no regulamento, sendo a sua grande maioria relacionadas com a boa utilização das instalações desportivas. Contudo está bem vincada no regulamento a assunção de responsabilidades por parte das entidades utilizadoras no que diz respeito aos eventuais problemas disciplinares e de má utilização das instalações, cabendo aos funcionários da Autarquia reportarem qualquer tipo de ocorrência aos seus superiores hierárquicos.

No regulamento está também expressa a possibilidade de as entidades poderem ter receita através da afixação de publicidade no recinto desportivo, desde que sejam respeitados todos os critérios inerentes à legalidade da publicidade efetuada.

Existe um capitulo próprio para a utilização das piscinas municipais, visto estas serem as instalações mais sensíveis devido ao risco de saúde pública e ao custo de manutenção, a sua utilização é mais restrita e monitorizada.

As instalações que estão equipadas com bar também permitem que as entidades utilizadoras possam ter receita através da sua exploração, pois com exceção dos dois bares das piscinas municipais que têm os bares explorados por profissionais, todos os outros são explorados pelas entidades utilizadoras das instalações.

9. BIBLIOGRAFIA .

1. AZEVEDO, José Pastoria, *Análise dos orçamentos municipais para as instalações desportivas da Comunidade Intermunicipal Lezíria do Tejo,* Revista Internacional de Gestão Desportiva Vol. 2, n.º2 de 2012.
2. CONSTANTINO, José M., *"As organizações desportivas e as politicas públicas: Complexidade e sustentabilidade num contexto de crise"* Conferência da Sessão Celebrativa do XII aniversário da ESDRM, 7 dezembro de 2010.
3. UNFPA (United Nations Population Fund): State of the World Population 2011 Resources. http://www.unfpa.org/public/op/preview/home/sitemap/swp2011.ç.
4. PARENTE, Fernando, *Instalações Desportivas, Factores Determinantes para o Desenvolvimento,* 2º Seminário de Gestão do Desporto de Setúbal 14 Outubro 2011.
5. Estudo apresentado pela Presidência Austríaca da União Europeia em 2006, citado no Livro Branco sobre o Desporto em 2007.
6. Maria José Carvalho, Carlos Resende, Maria Josefa Garcia Cirac e José Costa; *Desporto, Politica e Direito, pag. 39 – Desporto e Municípios – Politicas, Práticas e Programas – Visão e Contextos 2013*.
7. José Manuel Constantino*, pag. 19 – Desporto e Municípios – Politicas, Práticas e Programas – Visão e Contextos 2013*.
8. António José Serôdio,, pag.223 - – Desporto e Municípios – Politicas, Práticas e Programas – Visão e Contextos 2013 .
9. MARTÍNEZ AGUADO, Daniel. *Nueva Gestión Deportiva Municipal con la educación como perspectiva = An educational prospective for new municipal sport management.* [El Ejido (Almería)]: Círculo Rojo, 2012, p. 254. ISBN 978-84-9991-940-9.
10. Conceito de Instalações Desportivas, Decreto-lei n.º141/2009.

11. Pesquisa elaborada através de pesquisa na internet aos sites de cada uma das 306 câmaras, foram pesquisados todos os modelos orgânicos publicados – documentação obrigatória para pesquisa pública. Pesquisa efetuada entre março e maio de 2013.
12. As rubricas analisadas são as seguintes, Despesa com instalações e equipamentos desportivos = 07.01.03.02 e 07.01.04.06; Receita com Serviços Desportivos = 07.02.08.04.
13. Análise da proposta de Lei das Finanças Locais – Associação Nacional dos Municípios Portugueses – ANMP.
14. INE (Instituto Nacional de Estatística). http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html.
15. CUNHA, Luís M., Os espaços desportivos, Uma gestão para o desenvolvimento Humano, Almedina, Coimbra 2007.
16. CONSTANTINO, José Manuel; BENTO, Jorge, *O Desporto e o Estado – Ideologias e Práticas*, Edições Afrontamento, 2009.
17. - FURTADO, Miguel, *Conferência: Autarquias e Desporto – Quadro Normativo de Responsabilidades*, 2º Seminário de Gestão do Desporto de Setúbal 14 Outubro 2011.
18. JANUÁRIO, Carlos, *Politicas Públicas Desportivas*, Fundação CEFA 2011.
19. RESENDE, Manuel, *Documentação da Cadeira das Instalações Desportivas*, 2ª Pós graduação Gestão do Desporto ULHT 2011.
20. PARENTE, Fernando, *Instalações Desportivas, Factores Determinantes para o Desenvolvimento*, 2º Seminário de Gestão do Desporto de Setúbal 14 Outubro 2011.
21. CONSTANTINO, José M., *As Organizações Desportivas e as politicas Públicas: complexidade e sustentabilidade num contexto de crise*, Conferência da Sessão Celebrativa do XIII Aniversário da ESDRM 7 Dezembro 2010.
22. CONSTANTINO, José Manuel; BENTO, Jorge Olímpio (coordenadores), *Desporto e Municípios: Políticas, Práticas e Programas*, Visão e Contextos 2013.

O IMPACTO DO CENTRO MUNICIPAL DE MARCHA E CORRIDA NO AUMENTO DA PRÁTICA DESPORTIVA REGULAR

EL IMPACTO DEL CENTRO MUNICIPAL DE MARCHA Y CARRERA EN EL AUMENTO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA REGULAR

Ricardo Manuel Teixeira Batista
Técnico Superior de Desporto da Câmara Municipal de Lamego
Mestre em Gestão e Direção Desportiva
Correio eletrónico: rmtbatista@gmail.com

0. GLOSSÁRIO .

ATIVIDADE FÍSICA. É qualquer movimento corporal, produzido pelos músculos esqueléticos, que resulte em gasto energético maior que os níveis de repouso[(1)].
Podemos acrescentar que é também qualquer esforço muscular predeterminado, destinado a executar uma tarefa, seja ela um "piscar dos olhos", um deslocamento dos pés, e até um movimento complexo de finta em alguma competição **desportiva**.

AUTARQUIA. Em Portugal, as autarquias locais têm, desde 1976, dignidade constitucional. Segundo a lei fundamental, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, sendo estas pessoas coletivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respetivas populações.

CÂMARA MUNICIPAL. O órgão executivo colegial de cada um dos **municípios** de Portugal. Por extensão, o termo "câmara municipal" também se refere ao conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal. É um órgão colegial, composto por um presidente e por um número variável de vereadores, a que são, ou não, atribuídos pelouros.

CAMINHADA. Constitui uma **atividade física** ideal para iniciar a mudança de comportamentos requerida para adquirir benefícios de saúde, sendo acessível a todos os segmentos da comunidade e podendo ser incorporada nas rotinas diárias como forma de deslocação nos arredores da habitação, de exercício, para se deslocar de um sítio para o outro ou por simples prazer.

CENTRO MUNICIPAL. Estrutura na dependência orgânica do **município** que congrega e desenvolve um ou vários projetos e programas direcionados para todos os munícipes.

DESPORTO. É toda a forma de praticar **actividade física** que, através de participação ocasional ou organizada, visa equilibrar a saúde ou melhorar a aptidão física e proporcionar entretenimento aos participantes. Pode ser competitivo, onde o vencedor ou vencedores podem ser identificados por obtenção de um objetivo, e pode exigir um grau de habilidade, especialmente em níveis mais elevados. São centenas os tipos de desportos existentes, incluindo aqueles para um único participante, até aqueles com centenas de participantes simultâneos, em equipas ou individualmente.

DESPORTO TURÍSTICO. É a prática **desportiva** episódica dos turistas que, em férias, se dedicam a outras valências da oferta: sol, praia, cultura, região.

FREGUESIA. Trata-se de subdivisões dos concelhos e são obrigatórias, no sentido de que todos os concelhos têm pelo menos uma freguesia (cujo território, nesse caso, coincide com o do concelho).

MUNICÍPIO. É constituído pela **Câmara Municipal**, órgão executivo, e pela Assembleia Municipal, que é o órgão deliberativo. A Câmara é o órgão

executivo que trata do governo e dos assuntos correntes do município. O executivo é representativo, incluindo os vereadores eleitos por várias listas. A Assembleia é o "parlamento" do município, cuja competência principal é a fiscalização da actividade da câmara municipal.

PERCURSOS PEDESTRES. São caminhos, geralmente em meios naturais e rurais, que estão sinalizados com marcas e códigos internacionalmente conhecidos e aceites.

TURISMO DESPORTIVO. Conjunto de atividades dos turistas que viajam prioritariamente para praticar uma ou mais modalidades **desportivas**.

1. INTRODUÇÃO .

Atualmente é comum verificar em qualquer localidade dezenas de pessoas, das mais variadas faixas etárias e géneros a realizar caminhadas ou a correr independentemente das características do terreno ou das condições climatéricas. A marcha, caminhada ou corrida constituem atividades físicas ideais para iniciar a mudança de comportamentos requerida para adquirir benefícios de saúde, sendo acessível a todos os segmentos da comunidade e podendo ser incorporada nas rotinas diárias como forma de deslocação, de exercício ou de puro prazer[2].

Uma prática desportiva tecnicamente qualificada será o ponto de partida para o desenvolvimento de estilos de vida saudáveis. O Programa Nacional de Marcha e Corrida proporciona, desde logo, esta oportunidade junto dos Centros Municipais de Marcha e Corrida, como locais por si acreditados. Uma das preocupações centrais do Programa Nacional de Marcha e Corrida e que se tem vindo a implementar em Lamego, consiste na melhoria progressiva dos níveis de velocidade de treino de marcha e/ou corrida, uma vez que o aumento de velocidade de treino, nomeadamente de marcha em idosos, aparece directamente relacionada com uma substancial redução de mortalidade, em idosos[3,4]. Este facto estará naturalmente aos muitos efeitos positivos que a prática longitudinal de marcha desenvolve nos seus praticantes nomeadamente na diminuição dos níveis de obesidade e deste modo, com uma diminuição acrescida nas doenças associadas à obesidade[5].

Estes Centros colocam ao dispor de todos os munícipes técnicos devidamente qualificados, visando proporcionar uma prática desportiva segura e eficaz para o desenvolvimento da marcha e corrida, na assunção de um compromisso de natureza desportiva aliado a uma forte vertente recreativa.

Assim, num esforço conjunto com os municípios portugueses, rentabilizam-se as instalações desportivas e espaços naturais e urbanos requalificados num Programa com diversas atividades de âmbito local, regional e nacional.

Os diversos elementos que serão apresentados pretendem demonstrar a importância que a implementação do Programa Nacional de Marcha e Corrida, através da criação de um

Centro Municipal, pode ter na promoção de novos hábitos de prática desportiva, intrinsecamente ligados à prevenção do sedentarismo e conducentes à melhoria das condições de saúde dos praticantes.
No desenvolvimento desta temática, apresentamos a estratégia que tem sido aplicada e que, na procura incessante de inovar, vai de encontro às reais necessidades e interesses dos praticantes, aos quais se propõem diversas actividades de uma forma sistemática e para todas as faixas etárias.
Na primeira parte abordaremos o Programa Nacional de Marcha e Corrida, seu âmbito, funcionamento e como pode ser desenvolvido. De seguida, efetuar-se-á a análise da região em que se insere o Município de Lamego, com a descrição das instalações existentes, o que permitirá, desta forma, adequar o planeamento à realidade local.
A terceira parte incidirá sobre o modelo organizativo do Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego, suas áreas de intervenção e os projectos desenvolvidos desde o início de actividade até dezembro de 2012.
A última parte é dedicada à apresentação de alguns dados estatísticos que demonstram a evolução e o alcance do trabalho realizado desde 2010.

2. PROGRAMA NACIONAL DE MARCHA E CORRIDA .

O Programa Nacional de Marcha e Corrida (PNMC) surgiu em 2009, partindo de uma iniciativa conjunta do Instituto de Desporto de Portugal, Federação Portuguesa de Atletismo e Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e que visa a promoção da prática da marcha e corrida, com uma forte preocupação de promover hábitos saudáveis de vida, com o adequado enquadramento técnico.
O PNMC pretende desenvolver um trabalho dirigido para a saúde e bem-estar, tendo como população alvo a população na idade adulta. Contudo, jovens e crianças poderão aderir ao PNMC, especialmente quando acompanhados de um adulto. No seu programa de treino será tido em conta, sempre que necessário, as características distintas destes grupos etários. O PNMC tem como principais parceiros as autarquias, mas a crescente adesão por parte de coletividades desportivas e culturais reapresenta mais um fator de crescimento e de importância do Programa[6].

Com a sua implementação pretende-se atingir prioritariamente os seguintes objetivos:

- Promover e incentivar a prática desportiva regular da população portuguesa.
- Contribuir para a melhoria dos níveis de saúde dos praticantes através de uma prática desportiva regular, a qual será muito eficaz na consecução deste objectivo.

Imagem 1. Modelo de intervenção do Programa Nacional de Marcha e Corrida
Fonte: Desdobrável informativo do PNMC

- Contribuir para o aumento do número de praticantes de marcha e corrida em todo o país.
- Valorizar a imagem da corrida, para que não esteja apenas relacionada com o rendimento desportivo, reforçando a componente de lazer e recreação.
- Envolver e desenvolver mecanismos de cooperação entre diferentes instituições - (autarquias, organizadores de eventos, escolas, entre outras)- para um Programa nacional no âmbito da prática da marcha e corrida.
- Combater os hábitos de sedentarismo.
- Aumentar as oportunidades de prática desportiva de toda a população.
- Desenvolver e reforçar junto das comunidades locais um ambiente social encorajador de um estilo de vida ativo e atrativo.

O PNMC é destinado a toda a população, seja daqueles que possuem muita experiência de treino até aos que nunca realizaram qualquer tipo de atividade desportiva. A grande diferença centra-se nos objetivos de treino. Quem está a iniciar a prática da marcha e/ou corrida deverá fazê-lo progressivamente para a natural adaptação do organismo, sendo aqui importante o contributo do adequado enquadramento técnico qualificado a prestar.

Após terminado o processo de adesão, é criado um local acreditado pelo PNMC -o **Centro Municipal de Marcha e Corrida/CMMC**.
Esta estrutura pode ser constituída por um conjunto variado de instalações (centro de apoio ao praticante, percursos para marcha e corrida, etc.), onde os munícipes inscritos no PNMC podem realizar a sua atividade física, usufruindo de instalações seguras e preparadas especificamente para o desenvolvimento da marcha e corrida. Em muitos destes Centros haverá também a possibilidade de acesso a um acompanhamento por parte de um técnico especializado, que ajudará cada praticante. Os técnicos dos CMMC são profissionais acreditados pelo Instituto de Desporto de Portugal, Federação Portuguesa de Atletismo, e Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A formação específica será dada pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com o apoio de uma equipa médica e docentes desta Faculdade.

Imagem 2. Distribuição dos Centros Municipais
Fonte: Desdobrável informativo do PNMC

Atualmente o Programa Nacional de Marcha e Corrida está a ser desenvolvido por mais de cento e trinta (130) centros municipais espalhados por todo o país (**Imagem 2**).

3. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .

3.1 Caracterização sócioeconómica- dados gerais

O Concelho de Lamego situa-se na província portuguesa de Trás-os-Montes e Alto Douro, englobado no Distrito de Viseu, confrontando-se a norte o Rio Douro e a cidade do Peso da Régua, a leste com Armamar e Tarouca, a sul com Tarouca e Castro Daire e a oeste com Resende. Estes concelhos, juntamente com o de Lamego, representam, um total de 84 460 habitantes, como podemos constatar na tabela a seguir apresentada:

Concelhos	Nº de habitantes residentes
Armamar	5853
Castro Daire	15382
Lamego	26707
Peso da Régua	17097
Resende	11371
Tarouca	8050
Total	84 460

Quadro 1. Número de habitantes residentes no Concelho de Lamego e limítrofes.
Fonte: INE, Censos 2011

Lamego é uma cidade antiga e sede de concelho do Distrito de Viseu. Localiza-se no extremo sul do sistema urbano do Alto Douro, desenvolvendo-se num planalto delimitado a Nascente pelos profundos talvegues do rio Balsemão e Varosa, a Norte pelos fortes pendentes da margem esquerda do rio Douro, a Poente pelo sistema montanhoso da Serra das Meadas e a sul pelos contrafortes do Planalto Beirão, tendo o seu perímetro urbano uma área de cerca de 20 km².
O Concelho estende-se por uma área de 164 km² e compreende 24 freguesias, sendo vinte e duas rurais e duas urbanas (Almacave e Sé). Em Lamego, as Freguesias de Almacave e Sé são as que possuem um maior número de habitantes. Mais se acrescenta que Almacave é a segunda Freguesia que apresenta um índice de envelhecimento mais baixo.

População Residente por Freguesia			
Almacave	8750	**Meijinhos**	86
Avões	619	**Melcões**	125
Bigorne	46	**Parada do Bispo**	149
Britiande	934	**Penajóia**	1023
Cambres	2066	**Penude**	1666
Cepões	860	**Pretarouca**	69
Ferreirim	904	**Samodães**	203
Ferreiros de Avões	509	**Sande**	916
Figueira	342	**Sé**	3464
Lalim	729	**Valdigem**	890
Lazarim	521	**Várzea de Abrunhais**	405
Magueija	591	**Vila Nova de Souto d´El-Rei**	824

Quadro 2. População Residente por Freguesia do Concelho de Lamego
Fonte: INE, 2012

3.2 Economia

No que respeita à caracterização económica de Lamego, o Concelho apresenta 419 Sociedades sediadas, das quais 70,2 % representam o Setor Terciário, demonstrando as grandes alterações que se tem verificado ao longo dos últimos anos, uma vez que, a agricultura foi a atividade económica predominante, constituindo

mesmo o grande motor de desenvolvimento e afirmação, caracterizada por uma forte dependência da vinicultura. Os setores dos Serviços e Indústria têm, ainda, uma ligação prioritária às atividades extractivas. O comércio, o turismo e a banca são as actividades mais importantes do setor de Serviços, assumindo, ainda alguma importância económica a suinicultura e a criação de aves para abate e produção de ovos. No sector industrial são predominantes a construção civil e as agroindústrias.

Setor	Sociedades (%)
Primário	6,4%
Secundário	23,4%
Terciário	70,2%

Quadro 3. Sociedades sediadas no concelho de Lamego, segundo o setor de atividade. **Fonte:** INE, 2001

3.3. Turismo

O Alto Douro Vinhateiro, classificado como Património Mundial da Humanidade, desde dezembro de 2001, possui características singulares e ímpares nomeadamente as suas gentes, o clima, a cultura e o património. Uma região digna de uma beleza que alia o trabalho do Homem aos valores culturais, criando uma paisagem incomparável e reconhecida internacionalmente. O rio Douro que transportou no seu leito a alma e a sabedoria dos durienses, através de barcos rabelos que ao sabor da corrente embalavam a qualidade e o sabor dos vinhos por terras vinhateiras. Este rio proporcionou ao longo dos tempos uma visita magnífica pelas paisagens graciosas de um património de grande valor.

A Região Demarcada do Douro, onde se produzem os tão afamados vinhos do "Porto" e "Douro", abrange uma área compreendida por vários municípios, incluindo o Concelho de Lamego. Cidade nobre possuidora de casas solarengas, de igrejas e capelas de valor singular de um imponente castelo, onde a arquitetura dos monumentos e as ruas seculares contam histórias dignas de um povo batalhador.

Lamego foi uma das primeiras cidades do País a ser sede de bispado, adquirindo um lugar privilegiado na História de Portugal devido ao seu imponente património artístico e beleza peculiares. Classificada por muitos como a cidade-luz, onde os sumptuosos jardins, as avenidas e colinas circundantes convidam ao lazer, propiciando um contato distinto com a natureza, o artesanato e gastronomia local. Aqui, onde o sabor e a tradição constituem um motivo de orgulho e um símbolo de conquista e memórias que a dinâmica do tempo tem permitido deliciar e vivenciar num reencontro de culturas[7].

3.4. Instalações de marcha e corrida

Consideramos instalações de marcha e corrida, os espaços artificiais ou naturais que permitam de uma forma segura e sinalizada a prática de marcha, pedestrianismo ou corrida. Efetuando a análise ao concelho de Lamego e limítrofes verificamos que existem algumas infraestruturas apropriadas à prática de marcha, sobretudo pedestrianismo, mas para realização de corrida em locais específicos praticamente

nenhum concelho apresenta uma instalação adequada. Quanto a percursos pedestres, sinalizados e homologados, a região apresenta excelentes instalações.
Em Lamego para além de sete percursos pedestres sinalizados existe um circuito de manutenção, com a extensão de 1700 metros.

Concelhos	Ciclovia/ Ecopista	Circuito de manutenção	Percurso Pedestre	Pista de atletismo
Armamar	-	1	2	-
Castro Daire	-	-	7	1*
Lamego	-	**1**	**7**	-
Peso da Régua	1	1	1	-
Resende	-	-	5	-
Tarouca	1	1	-	-
Total	2	4	22	1

*Não homologada, piso em betão poroso.

Quadro 4. Número e tipologia dos equipamentos de marcha e corrida
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4. CENTRO MUNICIPAL DE MARCHA E CORRIDA DE LAMEGO .

O Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego (CMMCL) foi inaugurado no dia 15 de Abril de 2010 e está sedeado na sede da Empresa Municipal Lamego ConVida – Gestão de Equipamentos EEM.. O CMMCL está inserido no quadro orgânico da empresa municipal, mas não deixando de articular todo o plano anual de atividades com a Câmara Municipal e o Programa Nacional.
Com a entrada em funcionamento adivinhavam-se dificuldades em transmitir o significado do Programa Nacional de Marcha e Corrida, tendo em conta a escassez de atividades organizadas de marcha e corrida de uma forma regular. Mas a percepção visual dos muitos munícipes que habitualmente praticavam marcha, de uma forma informal, pelas ruas de Lamego, deixava antever que o CMMCL iria ter espaço para crescer de uma forma sustentada.
Assim, considerando que o desenvolvimento de estratégias que promovam o conhecimento e a participação dos munícipes é essencial na promoção de um estilo de vida mais ativo[8], foi, então, delineado um plano estratégico que se baseou nos seguintes princípios:

1. **Parcerias-** estabelecer um conjunto de parcerias que possam reduzir os custos das atividades e permitir uma divulgação dos eventos de uma forma organizada e sistemática.

2. **Criação de página na internet, logo-imagem e publicidade**; essencial na promoção e divulgação de todas ações.

3. **Praticantes** - intervir junto dos munícipes procurando sensibilizar e motivar a participação nas diversas atividades e facultar um planeamento do treino e condições básicas de monitorização de alguns indicadores de saúde e de condição física.

4. **Percursos de Marcha e Corrida**- implementação de percursos de marcha e corrida, permitindo aos praticantes optar pelo percurso mais adequado à sua atividade física.

5. **Circuito de Percursos Pedestres**– dinamizar percursos pedestres, de uma forma sistemática e coordenada, aproveitando as características locais e procurando potenciar o turismo desportivo.

6. **Escola de Atletismo**- mostrar o atletismo de forma atrativa através de materiais motivadores e desenvolver diversas atividades dinâmicas e adequadas aos jovens.

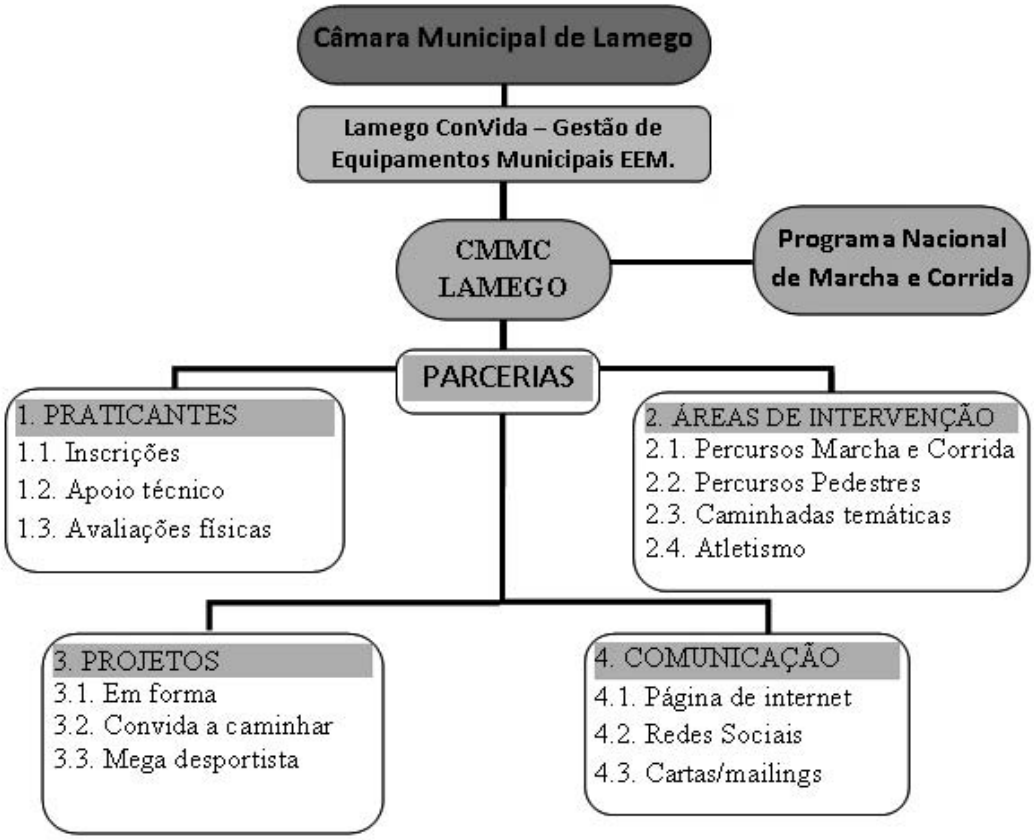
7. **Desenvolver um sistema de deteção de talentos na escola**- Aproveitando a reorganização escolar, utilizar bateria de testes simples, uns painéis que promovam a "marca" atletismo e ir regularmente a escolas fazer testes e motivar à inscrição na Escola de Atletismo ou Clubes federados.

8. **Circuito de Atletismo**– conjunto de provas de atletismo em freguesias do Município, com um sistema de pontuação, que motive a participação nas diversas atividades do Circuito.

9. **Plano de Formação**– desenvolver um plano de formação que contemple a formação de técnicos, juízes, professores, atletas e alunos. Este plano pretende abranger diversas áreas, nomeadamente treino, saúde, alimentação.

10. **Apoiar os Clubes e aumentar o número de atletas federados**. – Motivar os clubes a criarem uma secção de atletismo federado e apoiá-los no desenvolvimento da modalidade.

O CMMCL está inserido no quadro orgânico da empresa municipal, mas não deixando de articular o plano anual de atividades com a Câmara Municipal e o Programa Nacional. O modelo organizativo do Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego (CMMCL) estrutura-se da seguinte forma:



Quadro 5. Modelo organizativo do CMMC.
Fonte: Relatório de Atividades 2012 Lamego Convida- Gestão de Equipamentos Municipais

Explanamos de seguida, de uma forma mais descritiva, o funcionamento, as ações desenvolvidas e o impacto que o CMMCL está a ter no aumento de uma prática regular de atividade física.

4. 1. Parcerias

As parcerias assumiram desde a primeira hora um papel primordial na implementação e desenvolvimento de todas as áreas. A identidade local de que o desporto é portador a par da visibilidade pública e mediática que proporciona[9] permite o envolvimento de diversas entidades públicas e privadas contribuindo para aumentar a visibilidade dos eventos, diversificar as atividades e minimizar os custos.
Das parcerias destacamos:
- O Espaço Municipal Lamego Digital, que desenvolve os conteúdos do site, logotipos cartazes e desdobráveis de todos os eventos;

- Os clubes e associações que se envolvem na organização dos eventos, permitindo dotar os mesmos de vários recursos humanos de uma forma voluntária;
- Os ginásios locais que contribuem na animação de diversos eventos;
- As farmácias que realizam rastreios gratuitos de tensão arterial, colesterol, glicemia, em diversas atividades.
- Diversos hotéis também se têm associado, disponibilizando alojamento para atletas e convidados de alguns eventos.

Sem dúvida que as parcerias devem ocupar um lugar relevante no seio de qualquer organização e no que concerne ao Centro de Marcha e Corrida de Lamego têm-se mostrado um caso de sucesso, pelo que devem prosseguir, se possível, ainda com um maior empenhamento nas mais variadas áreas.

4.2. Praticantes

Desde o início que um dos principais objetivos foi definir uma estratégia tendente à captação de praticantes para que, de uma forma sustentada, se chegar mais facilmente ao público-alvo, e por sua vez, integrá-lo nas várias dinâmicas a desenvolver.

4.2.1. Inscrições

As inscrições no Programa Nacional e por consequência no Centro Municipal correspondem à época desportiva, isto é, de setembro a agosto do ano seguinte. A mesma é efetuada em ficha própria da autoria do Programa Nacional e comum em todo o país. A inscrição comporta o valor de sete euros por época desportiva e permite que os praticantes fiquem abrangidos por um seguro desportivo.

Desde 2010 que o número de inscrições no CMMCL tem aumentado, de uma forma consistente, em média 36% por ano (**Imagem 3**).

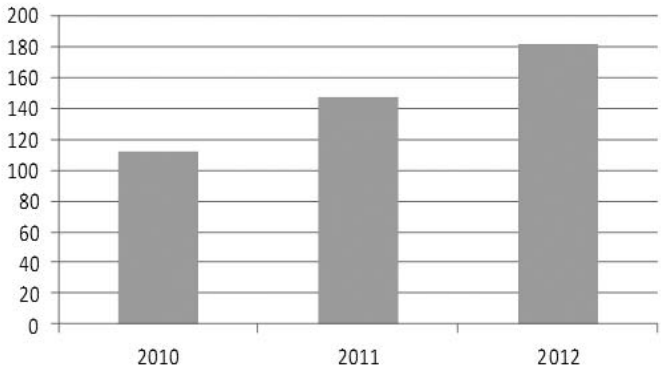


Imagem 3. Evolução do número de praticantes inscritos.
Fonte: Relatório Semestral 2012 CMMCL

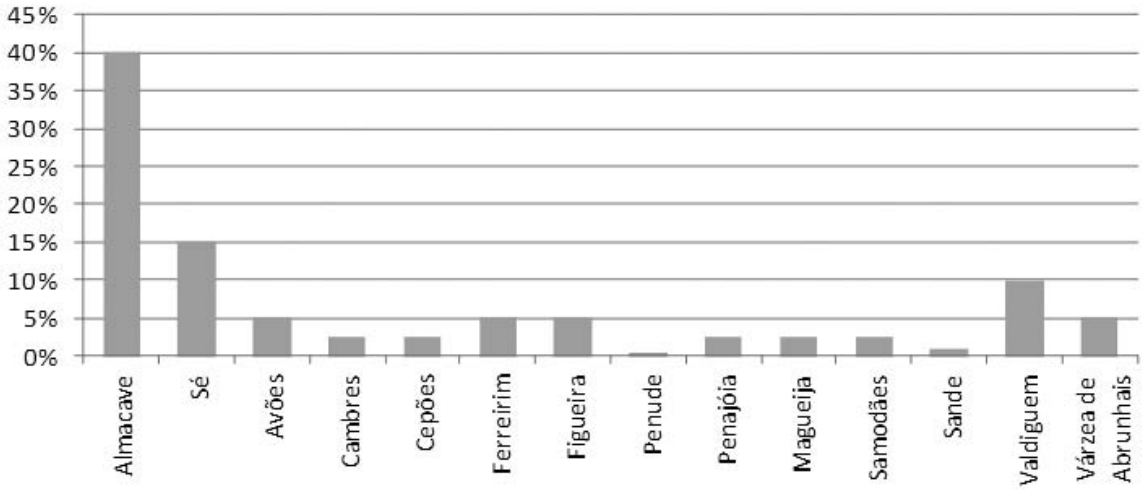


Imagem 4. Distribuição percentual dos praticantes por freguesia.
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

No que concerne à distribuição dos praticantes das freguesias do concelho de Lamego verificamos que neste momento estão inscritos elementos representantes de 14 freguesias. Como seria de esperar as duas freguesias citadinas são as que apresentam maior percentagem (**Imagem 4**): **Almacave** com 40% e a freguesia da **Sé** conta com 15% dos praticantes inscritos. Mas existem indicadores muito interessantes sobre o número das freguesias rurais, uma vez que representam 45% dos praticantes distribuídos por 10 freguesias com destaque para Valdigem, Ferreirim e Figueira.

4.2.2. Apoio técnico

Ao aderir ao Programa Nacional o praticante estará a garantir que o seu processo de treino respeitará aspetos pessoais, através de um acompanhamento individualizado, realizado por um técnico com formação específica. Este processo permite uma presença constante, reajustamentos regulares dos planos de treino e um ato prescritivo suportado pela sua própria evolução. O CMMCL disponibiliza dias e horários específicos para prestar apoio técnico: avaliações físicas, prescrição de exercícios e treinos. Utilizando um suporte informático é possível a cada praticante ter acesso a todas as informações sobre o seu registo de treino, resultados das avaliações, volume e intensidade aplicados.

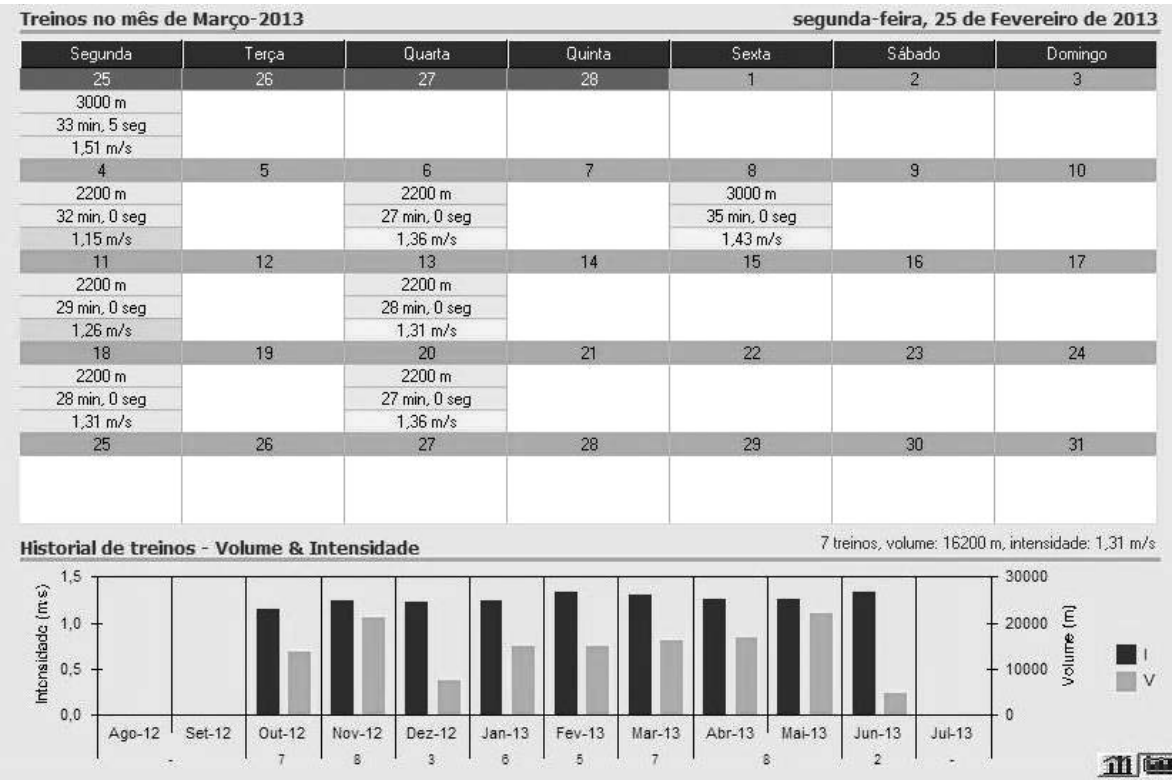


Imagem 5. Treinos efetuados pelo praticante ao longo de um mês
Fonte: MacGest . Software de gestão e avaliação do Programa Nacional de Marcha e Corrida

4.2.3. Avaliações físicas

Para verificar a evolução da condição física e podermos ter a oportunidade de prescrever de acordo com a condição de cada praticante são aplicados, trimestralmente, sobretudo nos praticantes seniores, um conjunto de avaliações físicas baseados no modelo *Testes da Bateria Funcional Fitness Test*[10].

Este conjunto de avaliações congrega exercícios de força e resistência, flexibilidade, resistência aeróbia, índice de massa corporal, velocidade e agilidade. Os resultados obtidos permitem uma análise fidedigna da condição e evolução de cada praticante e, deste modo, a prescrição do treino ser individualizada e adaptada às suas características.

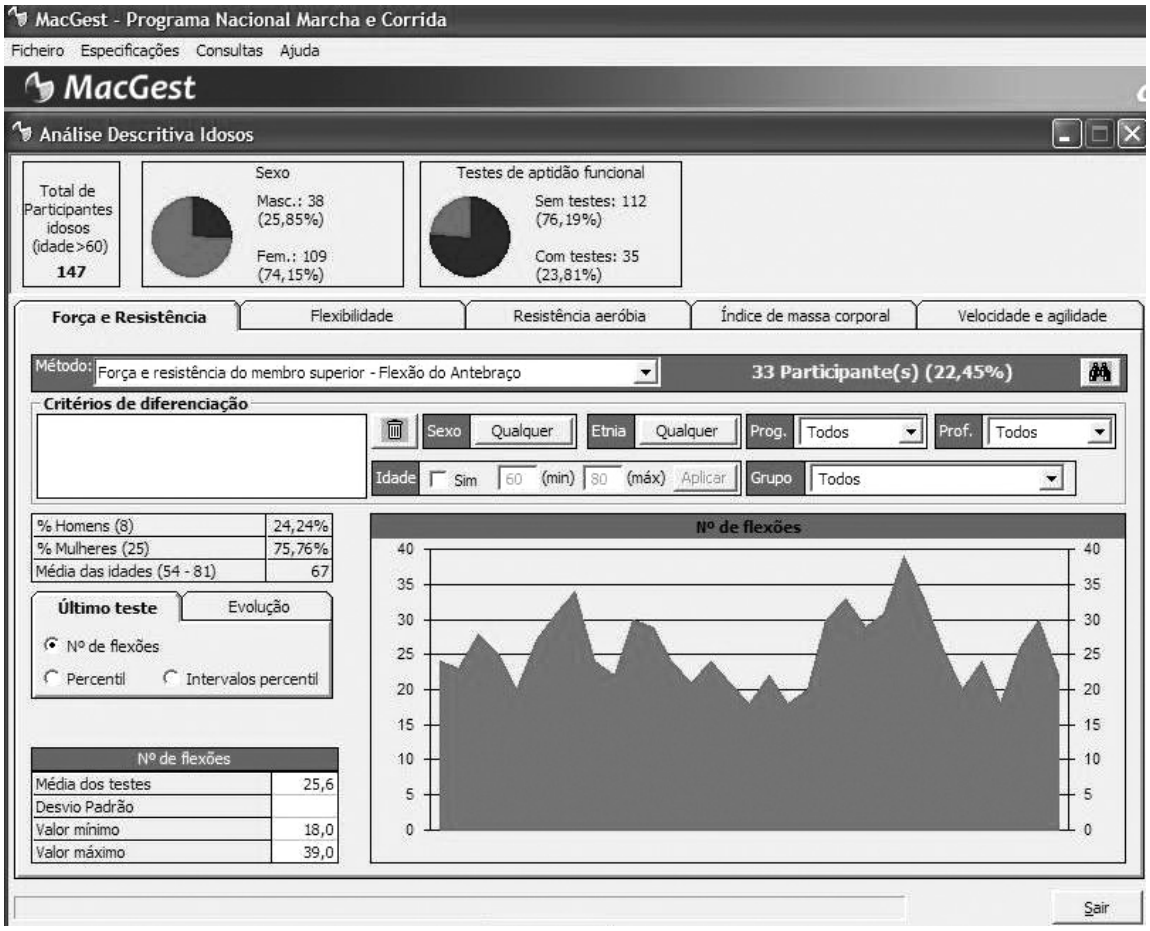


Imagem 6. Análise descritiva dos resultados obtidos nas avaliações físicas
Fonte: MacGest . Software de gestão e avaliação do Programa Nacional de Marcha e Corrida

4.3. Áreas de intervenção

4.3.1. Percursos de Marcha e Corrida

O primeiro passo dado na implementação de percursos que permitisse um rápido e eficaz acesso à prática de marcha e corrida orientada, foi criar os Percursos de Marcha e Corrida na zona urbana de Lamego. Indo de encontro aos munícipes que habitualmente efetuavam marcha ou corrida por diversas ruas, estabeleceu-se um conjunto de percursos com distâncias e graus de dificuldade diferenciados, permitindo aos praticantes optar pelo percurso mais adequado à sua condição física.

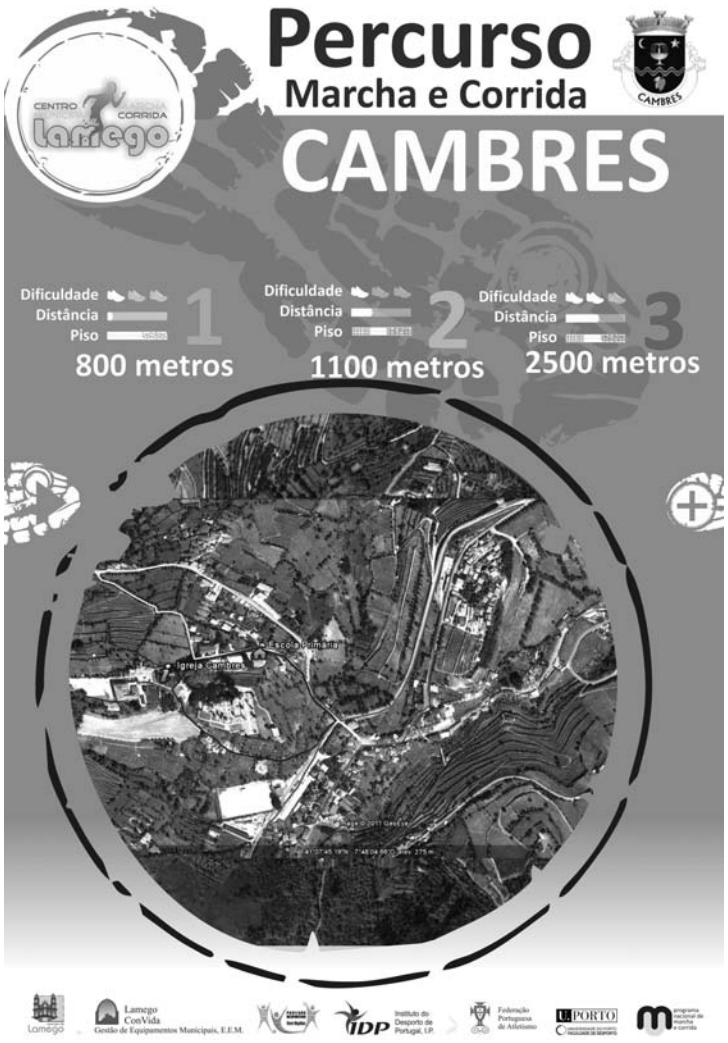


Imagem 7. Exemplo de percursos de marcha e corrida
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

O número de percursos tem aumentado anualmente, estando previsto que até ao final de 2013 todas as freguesias do Concelho de Lamego tenham à sua disposição pelo menos dois percursos de marcha e corrida.

Ano	Freguesias abrangidas	Percursos
2010	Almacave, Sé	7
2011	Cepões, Ferreirim, Figueira, Valdigem, Várzea de Abrunhais	10
2012	Magueija, Avões, Cambres, Penajóia	8
Total	**11**	**25**

Quadro 6. Evolução dos Percurso de Marcha e Corrida
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.3.2. Percursos Pedestres

Os percursos pedestres em espaços naturais têm despertado um interesse crescente na população europeia, inserindo-se as atividades que neles se realizam numa lógica diferente da existente nos desportos de competição tradicionais e indo de encontro a uma nova dinâmica de Turismo Desportivo[11].

Os percursos Pedestres têm ganho notoriedade nos últimos anos em zonas rurais, procurando zonas naturais onde seja possível associar ao benefício físico da caminhada à possibilidade de observar flora e fauna, locais especiais pela sua beleza natural, tranquilidade ou outra qualquer característica que atraia cada vez mais participantes[12].

O Município de Lamego possui uma Rede Municipal de Percursos Pedestres que inclui seis percursos pedestres de pequena rota (PR) Os trilhos estão sinalizados e marcados de acordo com a sinalética internacional de pedestrianismo, podendo ser percorridos sem necessidade de um guia especializado. Para cada percurso, está disponível um topoguia desdobrável contendo: ficha técnica do percurso, cartografia, regulamento, perfil altimétrico e uma breve descrição do património cultural e natural ao longo do trilho.

Anualmente e em parceria com duas associações locais, o Ténis Clube de Lamego e os Amigos de Ferreiros- Associação Desportiva e Cultural, estabelece-se uma calendarização mensal de percursos que, aproveitando os existentes e dando a conhecer muitos outros trilhos, procura valorizar o enorme potencial natural, paisagístico e patrimonial existente neste território.

Ano	Percursos	N.º de Participantes
2010	9	326
2011	14	613
2012	17	751
Total	**40**	**1690**

Quadro 7. Evolução dos percursos e número de participantes
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.3.3. Caminhadas temáticas

As caminhadas temáticas correspondem às ações de maior participação, uma vez que o âmbito lúdico das mesmas, aliado a causas solidárias, são excelentes motivos para uma participação massiva. A organização de eventos de caminhada que promovam a utilização de percursos que estimulem o suporte da família e dos amigos na aquisição de um estilo de vida mais ativo e a prescrição e monitorização do exercício, constituem meios importantes de promoção de promoção de um estilo de vida salutogénico[13].

Assim desde 2010 que o Centro Municipal tem estado envolvido em variadas caminhadas temáticas, sendo a mais significativa a Marcha e Corrida da Mulher Duriense, realizando-se este evento no decurso das Festas de Nossa Senhora dos Remédios e da cidade de Lamego, com o propósito de festejar a Mulher Duriense como elemento primordial na beleza natural do Douro! Esta iniciativa procura, também, sensibilizar e motivar as mulheres e homens para a importância da atividade física e ao mesmo tempo angariar fundos para instituições ou causas solidárias. Mas como a

diversidade faz parte do plano anual de caminhada temáticas, procuramos, em parceria com outras instituições, organizar caminhadas que abrangem temas como o coração, diabetes, voluntariado. Também nesta área podemos constatar a crescente participação, tendo como objetivos futuros a consolidação dos temas já abordados, procurando inovar em alguns aspetos organizativos e sobretudo transformar estes eventos como em pontos altos de uma dinâmica regular de marcha e corrida dos praticantes.

Ano	Caminhada Temáticas	N.º de Participantes
2010	4	902
2011	7	1926
2012	7	2325
Total	**21**	**5153**

Quadro 8. Evolução do número anual de caminhadas temáticas e participantes
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.3.4. Atletismo

Sendo o atletismo uma modalidade ainda pouco enraizada no município verifica-se que lentamente, mas de uma forma sustentada, o número de atletas federados, clubes, títulos e participantes em provas tem aumentado, o que nos leva a pensar que num futuro próximo esta será porventura a área que irá ter maior crescimento.
Através do apoio a provas de atletismo, apoio técnico a atletas e clubes, desenvolvimento de eventos dedicados ao público jovem e nomeadamente através da Escola Municipal de Atletismo, Centro Municipal de Marcha e Corrida permite aos praticantes que demonstram interesse em iniciar ou evoluir nesta área ter um apoio técnico qualificado. Este é prestado através de sessões teóricas e práticas e posteriormente, caso seja seu interesse, os praticantes são direcionados para equipas de atletismo do município.

Ano	Provas atletismo	N.º de Participantes	Clubes	Atletas
2010	2	246	S.C.Lamego; Triatlhon L.C; Comissão M. Ferreiros	22
2011	3	307	S.C.Lamego; Triatlhon L.C; Comissão M. Ferreiros	24
2012	4	389	Cracks C.L.; Triatlhon L.C	25
Total	**9**	**942**	**4**	**71**

Quadro 9. Evolução da modalidade no concelho de Lamego
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.4. Projetos

O desenvolvimento do Programa Nacional de Marcha e Corrida, pretende incidir fundamentalmente na criação de hábitos de vida saudáveis, de modo a que os

praticantes de cada Centro possam sentir os efeitos de um programa com estas características, em que a prática regular de atividade de marcha ou corrida, com apoio técnico qualificado, surge como o principal fator de desenvolvimento qualificado das actividades propostas pelos respectivos Centros de Marcha e Corrida. Assim, para além das áreas já apresentadas anteriormente, vamos descrever três projetos que são desenvolvidos ao longo da época e abordam uma multiplicidade de conceitos e práticas que vão de encontro ao âmbito do Programa Nacional.

4.4.1. Em Forma

O projecto **"Em Forma**", teve início em outubro de 2011 e procura quantificar os efeitos da caminhada na saúde dos praticantes, através de um processo de monitorização semanal. Ao longo da semana são promovidas duas caminhadas (segunda e quarta-feira) com início e término nas piscinas municipais. Estas caminhadas têm a distância e percurso definido, com uma duração de 40 e 60 minutos, sendo alteradas a cada duas semanas. Após a mesma são efetuados exercícios de reforço muscular e relaxamento. A cada trimestre procedemos a avaliações físicas e análises clinicas de forma a validar a evolução de cada um dos praticantes. Esta atividade é dirigida sobretudo a pessoas a partir dos 60 anos ou aposentadas. Outro aspecto de salientar neste projeto é o envolvimento da maioria dos praticantes no estudo de investigação[(14)] da Faculdade de Desporto do Porto, que tem como objectivo geral avaliar o impato do Programa Nacional de Marcha e Corrida na aptidão física, fatores de risco cardiovasculares e percepções ambientais em participantes com mais de 60 anos.

Ano	Caminhadas	N.º de Participantes
2010	--	--
2011	14*	540
2012	96	1920
Total	**110**	**2460**

*Iniciou em outubro
Quadro 10. Evolução do número de caminhadas "em Forma" e participantes
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.4.2. Convida a Caminhar

Este projeto iniciou-se em dezembro de 2011 e procura incentivar pessoas de todas as idades a calçarem uns ténis confortáveis e irem para a rua caminhar e conviver com outros entusiastas da prática regular de exercício físico. Simultaneamente promove-se a visita a monumentos locais, bem como a realização de sessões de dança e cantares tradicionais. Esta atividade decorre na última semana de cada mês numa freguesia diferente sendo cada vez mais uma data de extrema importância para dezenas de mulheres e homens de vários pontos do concelho de Lamego que querem caminhar, conviver e conhecerem um pouco da riqueza histórica de cada freguesia.

O projeto **ConVida a Caminhar** é realizado nas freguesias do concelho de Lamego, estimulando a prática do exercício ao ar livre e em contacto permanente com a natureza. Esta atividade já passou por onze freguesias: Ferreirim, Valdigem, Cepões, Figueira, Várzea de Abrunhais, Avões, Sé, Almacave, Cambres, Magueija e Penajóia envolvendo a participação de mais de 1400 pessoas de diferentes idades e locais.

Ano	Caminhadas	N.º de Participantes
2010	--	--
2011	1*	124
2012	10	1309
Total	**11**	**1433**

*Iniciou em dezembro
Quadro 11. Evolução do número de participantes
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.4.3. Mega Desportista

A promoção do Programa Nacional de Marcha e Corrida, tem igualmente prevista uma associação a crianças e jovens, na perspectiva da prevenção de obesidade. Nestas idades são estimuladas atividades de grupo num contexto de família, bem como a realização de diversas atividades complementares, que envolvam estímulos complementares de diferentes capacidades motoras em especial a força e resistência[15]. Esta é igualmente uma preocupação central, fundamentada em preocupações recentes e crescentes na importância que estes estímulos em crianças e jovens poderão ter na prevenção futura de problemas cardiovasculares e morte prematura, desses mesmo jovens, quando atingirem a idade adulta[16].
O Mega Desportista é um projeto que tem como objetivo fomentar a prática do atletismo entre as crianças e jovens, num conceito diferente da competição tradicional, de uma forma divertida e apelativa.
Este novo modelo associa a prática atlética e a competição, no seu aspecto educativo, com diversão. A incorporação deste sistema alternativo de atletismo favorece a criação e o reforço de hábitos desportivos para a melhoria da saúde de crianças e jovens.
A aplicação deste projeto decorre no início do ano escolar e nas pausas letivas sendo o público-alvo as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 15 anos.

Ano	Acções	N.º de Participantes
2010	2	287
2011	4	355
2012	5	419
Total	**11**	**1061**

Quadro 12. Evolução das ações e participação no projeto Mega Desportista
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.5. Comunicação

A comunicação é essencial para estimular o interesse do praticante ou potencial praticante. A forma como comunicamos, bem como a presença que devemos procurar nos meios devem perseguir apenas dois objectivos: eficiência e eficácia[17]. Deste modo para além dos cartazes e desdobráveis tradicionalmente utilizados na divulgação das atividades, procuramos cada vez mais utilizar os recursos que permitam uma rápida e eficaz comunicação.

4.5.1. Página de Internet

A página oficial do Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego, disponível em, www.cml-marchacorrida.org, apresenta a informação de todas as atividades e é forma de contacto mais rápida, atualizada e vinte e quatro horas disponível a todos os interessados. Aqui também a procura tem sido crescente, com os números de páginas visualizadas a aumentarem exponencialmente.

Ano	Nº de visitas	Páginas visualizadas
2010	1879	25392
2011	3523	43639
2012	4365	66453
Total	**9767**	135 484

Quadro 13. Dados estatísticos sobre a página de internet do CMMCL
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

4.5.2. Redes Sociais

Com o crescimento das redes sociais, o Centro Municipal continua o seu desenvolvimento no meio, colocando todas as informações, eventos e fotografias, permitindo que os participantes tenham a oportunidade de se manterem permanentemente atualizados e possam partilhar essas informações. Estas ações significam uma importante economia de custos na publicitação dos variados eventos.
www.facebook.com/marchaecorridalamego

4.5.3. Informação mensal

Um dos benefícios que os praticantes usufruem em estarem inscritos no Centro Municipal é receber em primeira mão a informação sobre as atividades em que estamos envolvidos.
No início de cada mês é enviado:
- carta com a descrição das atividades que vão decorrer;
- uma ficha técnica com vários conselhos nutricionais e alongamentos;
- ficha individual para ser preenchida com dados sobre a prática de atividade física.

5. A PARTICIPAÇÃO EM NÚMEROS .

Desde 2010 que temos procurado quantificar o número de ações e participantes nas atividades apoiadas e desenvolvidas pelo Centro Municipal, para, assim, se ficar com uma visão fidedigna do real impacto das acções propostas aos munícipes e assim "*dotar a decisão política de estudos adequados sobre a realidade desportiva de um Município, de modo a que se conheça não apenas a situação num dado momento, como a sua previsível evolução*" pois sem a sua intervenção decisória, o percurso torna-se bastante mais sinuoso[(18)].

Em termos de atividades o CMMC esteve envolvido desde abril de 2010 em 199 ações o que por si só demonstra a real importância que a área de marcha e corrida está a ter no município.

Ano	Percursos Pedestres	Caminhadas Temáticas	Atletismo	Em forma	Convida a Caminhar	Mega Desportista	Total ano
2010	9	4	2	--	--	2	**17**
2011	14	7	3	14	1	4	**43**
2012	17	7	4	96	10	5	**139**
Sub-Total	**40**	**21**	**9**	**110**	**11**	**11**	
						Total 2010/2012	**199**

Quadro 14. Atividades desenvolvidas entre 2010 e 2012
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

Em relação à participação os números obtidos demonstram também o impacto que o trabalho desenvolvido por um Centro Municipal pode ter no aumento do número de praticantes de atividade física regular

Ano	Percursos Pedestres	Caminhadas Temáticas	Atletismo	Em forma	Convida a Caminhar	Mega Desportista	Total ano
2010	326	902	246	--	--	287	**1761**
2011	613	1926	307	540	124	355	**3865**
2012	751	2325	389	1920	1309	419	**7113**
Sub-Total	**1690**	**5153**	**942**	**2460**	**1433**	**1061**	
						Total 2010/2012	**12739**

Quadro 15. Número total de participantes, 2010 a 2012.
Fonte: Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego

Em 2012 o número de participantes subiu mais de 40% em relação ao ano anterior, número que indica claramente o sucesso global que as ações desenvolvidas estão a alcançar.
Estes números vão de encontro aos objetivos estabelecidos e que pretendem contribuir para a prevenção e combate ao sedentarismo, através de uma prática regular que seja capaz de mobilizar os seus participantes para a adoção de estilos de vida ativos, capazes

de promover melhores níveis de saúde e qualidade de vida e sem dúvida com forte impacto no aumento de prática regular de atividade física.

6. CONCLUSÃO .

A concretização prática de um programa de prática desportiva regular dirigido para a saúde, como é o Programa Nacional de Marcha e Corrida, ganha uma fundamentação ainda maior quando estudos longitudinais, realizados ao longo de mais de duas décadas, nos mostram que corredores idosos que mantiveram uma prática regular de corrida viveram mais anos e com menores problemas de incapacidade[19]. O Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego é apontado como um excelente exemplo da qualidade do trabalho desenvolvido por muitos dos Centros de Marcha e Corrida que se vão criando pelo país.

Um dos fatores de sucesso tem sido a ligação entre as diferentes gerações, descobrindo as potencialidades que um Centro de Marcha e Corrida pode ter no desenvolvimento da prática desportiva para todos e nos incentivos que pode proporcionar a uma atividade dirigida para os mais jovens.

Deste modo, o Centro Municipal de Marcha e Corrida de Lamego, combina projetos de formação desportiva, apoio a provas de atletismo, desenvolvimento de percursos pedestres, a definição de percursos de marcha para treino dos seus praticantes e ainda a ligação com uma Escola de Atletismo para os mais jovens.

As vantagens desta polivalência são evidentes: (i) desenvolvem-se protocolos com instituições que organizam conjuntamente atividades de percursos pedestres com componentes culturais e educativas; (ii) estabelecem-se acordos de trabalho com clubes desportivos que dão resposta à formação dos mais jovens enquanto os pais e familiares se envolvem com o Programa Nacional de Marcha e Corrida; (iii) fazem-se chegar as informações do Centro Municipal de Marcha e Corrida às escolas e aos mais jovens; (iv) promoção do Centro Municipal junto de organizadores de provas que vêem assim mais praticantes nos seus eventos e levam tantos outros para uma prática regular; (v) desenvolvem-se projectos de formação técnica e mesmo de formação de técnicos e agentes desportivos.

As atividades propostas são fruto da incessante procura em ir de encontro a uma faixa crescente da população que vê na marcha e corrida o seu espaço de eleição para uma prática regular de atividade física e desportiva. Os números que apresentamos são garantia que estamos a trilhar um caminho de sucesso em vários domínios: caminhadas, pedestrianismo e atletismo, apresentando um crescimento e impacto cada vez mais significativo no aspeto social, económico, turístico e da saúde.

Mesmo com a difícil situação económica a que estamos sujeitos, acreditamos que a marcha e corrida será porventura a área desportiva que mais crescerá nos próximos anos e através de parcerias conseguiremos proporcionar aquilo que os praticantes ambicionam e merecem.

7. BIBLIOGRAFIA .

1. C. J. CASPERSEN, K E POWELL, and G M CHRISTENSON. Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. Public Health Rep. 1985 Mar-Apr; 100(2): 126–131.
2. R. GABRIEL, H. MOREIRA. Pedestrianismo e promoção da saúde. Percursos pedestres, exercício físico e promoção da saúde. Vila Real, Dezembro de 2005, 1.ª edição, p. 12. ISBN 972-669-650-X. Dep. legal n.º 237621/06.
3. HARDY S, PERERA S, Roumani Y, Chandler J & Studenski S (2007). Improvement in usual gait speed predicts better survival in older adults. J Am Geriatr Soc. 55: 1727-1734.
4. STUDENSKI S, PERERA S, Patel K, Rosano C, Faulkner K, Inzitari M, et al. (2011). Gait speed and survival in older adults. JAMA : the journal of the American Medical Association, 305(1), 50–58. doi:10.1001/jama.2010.1923.
5. NELSON M e FOLTA S (2009). Further evidence for the benefits of walking. Am J Clin Nutr. 89: 15-16.
6. P. N. M. Corrida. Desdobrável informativo, 2010. p. 2.
7. Informações disponíveis em www.cm-lamego.pt , turismo.
8. R. GABRIEL, H. MOREIRA. Pedestrianismo e promoção da saúde. Percursos pedestres, exercício físico e promoção da saúde. Vila Real Dezembro de 2005, 1.ª edição, p. 7. ISBN 972-669-650-X. Dep. legal n.º 237621/06.
9. J.M. CONSTANTINO. Desporto, geometria de equívocos. Lisboa, Fevereiro de 2006, p. 91. ISBN 972-24-1432-1. Dep. legal n.º 235375/05
10. RIKLI, R & JONES, C. The development and validation of a functional fitness test for community-residimg older adults. Journal of Aging and Physical Activity, 1999, vol. 7, p.129-161.
11. M.M. PINTO. O desporto para além do óbvio. O Turismo Desportivo. 2003, p.191. ISBN 972-8460-72-4. Dep. legal n.º 204409/03
12. R. GABRIEL, A. SERÔDIO. Pedestrianismo e promoção da saúde. A importância dos percursos pedestres no desenvolvimento do desporto. Vila Real, Dezembro de 2005, 1.ª edição, p. 12. ISBN 972-669-650-X. Dep. legal n.º 237621/06.
13. AMERICAN JOURNAL OF PREVENTIVE SERVICES. Task force on Community Preventive Services. Recommendations to increase physical activity in communities, 2002, p. 22 (suppl), 67-72.
14. S. CARRAPATOSO, P. Silva, P. Santos, J. Carvalho. Poster: O impacto do Programa Nacional de Marcha e Corrida na aptidão física, factores de risco cardiovasculares e percepções ambientais em participantes com mais de 60 anos. FADEUP. 2012.
15. ORTEGA F, Silventoinen K, Tynelius P & Rasmussen F (2012). Muscular strength in male adolescents and premature death: cohort study of one million participants. BMJ;345:e7279 dpi:10.1136/bmj.e7279.
16. HARDY E, PERERA S, ROUMANI F, Chandler M, & Studenski, A (2007). Improvement in Usual Gait Speed Predicts Better Survival in Older Adults. Journal of the American Geriatrics Society, 55(11), 1727–1734. doi:10.1111/j.1532-5415.2007.01413.x

17. D. SÁ, C. SÁ. Marketing para desporto. Um jogo empresarial. Porto, Novembro de 2002, 2ª edição, p.98. ISBN: 972-95293-8-8. Dep. legal n.º 186161/2002
18. J.M. CONSTANTINO. J.O. BENTO. Desporto e Municípios, políticas, práticas e programas. Lisboa, Novembro de 2012. ISBN 978-989-97760-2-9. Dep. Legal 350459/12
19. CHAKRAVART, E. F., Hubert, H. B., Lingala, V. B., & Fries, J. F. (2008). Reduced disability and mortality among aging runners: a 21-year longitudinal study. Archives of internal medicine, 168(15), 1638–1646. doi:10.1001/archinte.168.15.1638.

VENEZUELA

EL DESARROLLO DEL DEPORTE MUNICIPAL EN LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

O DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO MUNICIPAL NA REPÚBLICA BOLIVARIANA DA VENEZUELA

Dra. Rosa López de D'Amico
PhD. Gerencia Deportiva. Universidad de Sydney - Australia
Coordinadora del Centro de Investigación – EDUFISADRED
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Maracay. Venezuela.
Correo electrónico: rlopezdedamico@yahoo.com

Dra. Gladys Guerrero
Dra. en Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Universidad "Manuel Fajardo" La Habana - Cuba
Coordinadora de la Maestría en Recreación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Maracay. Venezuela.
Correo electrónico: gguerrerogladys@hotmail.com

MSc. Juan Hojas
Magister en Gestión y Administración del Deporte. Universidad "Manuel Fajardo" La Habana - Cuba.
Jefe de Metodólogos de la Dirección del Alto Rendimiento en el estado Guárico Venezuela
Correo electrónico: srdominguez5@hotmail.com

Dra. Josil Murillo Cedeño
Dra. en Ciencias de la Educación Física y Deporte de la Universidad de León - España.
Coordinadora de la Maestría: Gerencia Deportiva Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Maracay. Venezuela.
Correo electrónico: josiljosefina@yahoo.com

1. GLOSARIO DE TÉRMINOS .

A continuación se define la terminología utilizada en la República Bolivariana de Venezuela en el ámbito deportivo nacional.

ALCALDÍA MUNICIPAL. Instancia organizacional de gobierno encargada de desarrollar la política pública en materia de salud, seguridad, **deporte**, vialidad y servicios a la población, circunscrita a la delimitación geográfica correspondiente.

CONSEJO COMUNAL. Instancia sustantiva sobre la cual se construye la democracia participativa y protagónica que plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Representa la nueva estructura social del ente planificador, organizador de los proyectos de su jurisdicción geográfica.

DEPORTE. Es toda aquella actividad física, ejercicio físico que involucra una serie de reglas o normas a desempeñar dentro de un espacio o área determinada (campo de juego, cancha, tablero, mesa, entre otros) a menudo asociada a la competitividad deportiva. Durante la última década, varias agencias de la Organización de Naciones Unidas, federaciones deportivas internacionales y organizaciones no gubernamentales lo han utilizado como instrumento para el desarrollo.
De igual manera, representa la incorporación de nuestros jóvenes a la actividad física reglamentada y con las directrices del Ministerio del Poder Popular del Deporte (MPPD), quien es el eje directivo del deporte tanto regional como nacional.

DEPORTE ESCOLAR. Conjunto de ejercicios físicos que realizan niños-as que **s**e desarrollan en el marco local de la escuela. En segundo lugar, el término hace referencia a todo tipo de actividad física que se desarrolla durante el período escolar al margen de las clases obligatorias, incorporando a nuestros

jóvenes a la actividad física reglamentada. El **deporte** escolar es toda actividad físico-deportiva realizada por niños-as en edad escolar. Por lo tanto, podemos considerar al deporte escolar como sinónimo de deporte en edad escolar y en igualdad de condiciones de equidad e inclusión social bajo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular del Deporte (MPPD).

ESCUELAS DEPORTIVAS MUNICIPALES. Conjunto de **deportes** realizados fuera del horario escolar cuyo principal objetivo consiste en posibilitar el acceso real de niños-as y adolescentes a la práctica deportiva bajo los preceptos de igualdad en condiciones de equidad e inclusión social, a través de diferentes disciplinas deportivas a la vez que estimulen el desarrollo de hábitos y destrezas físicas dentro de su comunidad.

GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL. Instancia organizacional para la consecución de objetivos de la manera más eficaz y económica posible e implica la elección de las acciones y los recursos o medios más apropiados para el logro del mismo. A través de ella, se definen las estrategias para la participación, incorporación de las comunidades en procesos autogestionarios. Ello conlleva a promover acciones para formular y desarrollar planes y proyectos como parte del Plan Deportivo Municipal. Es un trabajo en conjunto entre las comunidades y los entes municipales lo cual fortalece los lazos de trabajo en función del colectivo y no de la individualidad.

MUNICIPIO. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, según su artículo N° 168 lo define como: "*la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley*". La autonomía municipal comprende la elección de sus autoridades, la gestión de las materias de su competencia y la creación, recaudación e inversión de sus ingresos.
El municipio también puede definirse como el territorio definido por el ente organizacional que delimita las funciones en un espacio geográfico determinado pudiendo comprender uno o varios municipios.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA. Incorporación de los habitantes de una comunidad en las diversas acciones medios y recursos para el logro de los objetivos establecidos en función de las necesidades del colectivo. Es un proceso de reflexión a través del cual las personas adquieren los elementos teóricos-prácticos, técnicos y metodológicos que les permiten movilizarse y asumir conscientemente el hecho de ser protagonistas en su propia situación social.

2. LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN VENEZUELA .

En la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio del Poder Popular para el Deporte[(1)], en correspondencia con la Constitución de la República[(2)], el deporte, desde el punto de vista organizacional y al igual que otros países, se divide en *deporte de rendimiento* (o deporte de alta competencia) y *deporte para todos*. El primero contempla un amplio proceso conformado por la detección y selección intermedia de atletas con perspectivas de éxito también llamados talentos deportivos, especialización deportiva, atención integral al atleta y la organización, dirección y participación en competencias deportivas de diferentes niveles. El segundo es definido por la Carta Europea del Deporte para Todos[(3)] (1992) como: "*la actividad física libre, espontánea, practicada en horas de ocio y englobando deportes propiamente dichos y actividades físicas diversas, con tal que exijan un cierto esfuerzo*".

Al respecto de este último, el **Programa de Deportes Para Todos** se encuentra direccionado por el Vice-ministerio de Recreación y Actividad Física para la salud, del Ministerio del Poder Popular para el Deporte[(4)]**,** y está estructurado por tres proyectos estratégicos: **a)** Municipalización Deportiva (creación y consolidación de entes deportivos municipales), **b)** Educación y Promoción Deportiva (Barrio Adentro Deportivo y Eventos Deportivos Masivos), y **c)** Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Dentro de los proyectos que contempla el Programa Deporte para Todos se encuentran los siguientes: **a)** Educación y Cultura Deportiva para los Sectores Populares, **b)** Deporte Sectorial, y **c)** Creación y Fortalecimiento de las Escuelas Comunitarias y Municipales de Iniciación Deportiva.

El Programa Deporte para Todos, fundamentalmente basa su trabajo en la incorporación de grandes grupos poblacionales a diversas actividades físicas, fortaleciendo los programas de municipalización deportiva con los sub-programas correspondientes: Consejos Deportivos Parroquiales, Unidades de Atención Deportiva, Escuelas Municipales de Iniciación Deportiva, Centros Deportivos Recreativos, Centros Municipales de Acondicionamiento Físico, Fortalecimiento de la Sociedad Civil, y Apoyo a las Organizaciones Deportivas no Gubernamentales, entre otras.

La puesta en práctica de los programas antes mencionados vinculados al *deporte para todos* pasa por reconsiderar el papel del municipio como núcleo de todas las políticas que emanen desde el ámbito nacional y regional.

En correspondencia con la responsabilidad del municipio en el desarrollo deportivo la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) [(5)] en sus disposiciones generales establece en su artículo N°3, que el municipio constituye la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional establecida en una extensión determinada de territorio; sustentando legalmente el rol protagónico de los municipios como ejecutores primarios de las políticas deportivas.

Del mismo modo, la *Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011) [(6)] establece en su artículo N°34, que las organizaciones sociales promotoras del deporte se clasifican en asociativas y del poder popular; definiendo estas últimas como las instancias organizativas de cada comunidad y de las comunas encargadas de orientar, organizar y promover entre sus habitantes la práctica de la actividad física y deporte. En el artículo N° 29 de la citada Ley se expresa que es competencia del Estado, a través del Instituto Nacional del Deporte, regular la actividad deportiva y

capacitar a las comunidades para la planificación, organización y desarrollo de la misma.

En las regiones o Estados le corresponde a los Institutos Regionales de Deporte direccionar la política deportiva apoyada en las Direcciones y/o Institutos Municipales del Deporte acorde a su realidad y características geográficas. Las organizaciones deportivas públicas o privadas tienen como fin la tutela, organización y promoción de la práctica deportiva en sus respectivas especialidades deportivas dentro de su ámbito territorial y buscan el desarrollo del alto rendimiento y la masificación deportiva.

López de D'Amico, 2009[7] resume tres momentos de la práctica del deporte en Venezuela: **1.** A finales del siglo XIX cuando se recibía la influencia de Europa y se comenzaron las prácticas del deporte a nivel de equipos; **2.** La creación del Instituto Nacional del Deporte en 1949 en donde se inicia la estructura organizativa gubernamental del deporte y **3.** En los años 70 con la primera ley del deporte. Esta misma autora comenta que "*a principio de los años 90 se inicia el proceso de descentralización donde la administración de las instalaciones deportivas a nivel nacional pasa a los Institutos Regionales de Deporte*". Dichos Institutos deben trabajar en conjunto con los Institutos y/o Direcciones de Deporte Municipales para el mantenimiento, supervisión y control de las instalaciones deportivas existentes en cada municipio. Cabe destacar que, de acuerdo a la distribución geográfica, Venezuela cuenta con 335 municipios a nivel nacional, siguiendo la información oficial suministrada por el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar[8].

A continuación, en la **imagen 1**, se muestra la estructura, organización y gestión de un Instituto Regional de Deportes. A través de ella, se evidencia la correspondencia con la política del Ministerio del Poder Popular para el Deporte y a su vez con las organizaciones deportivas municipales. Estas últimas, en la práctica, desarrollan programas de masificación deportiva.

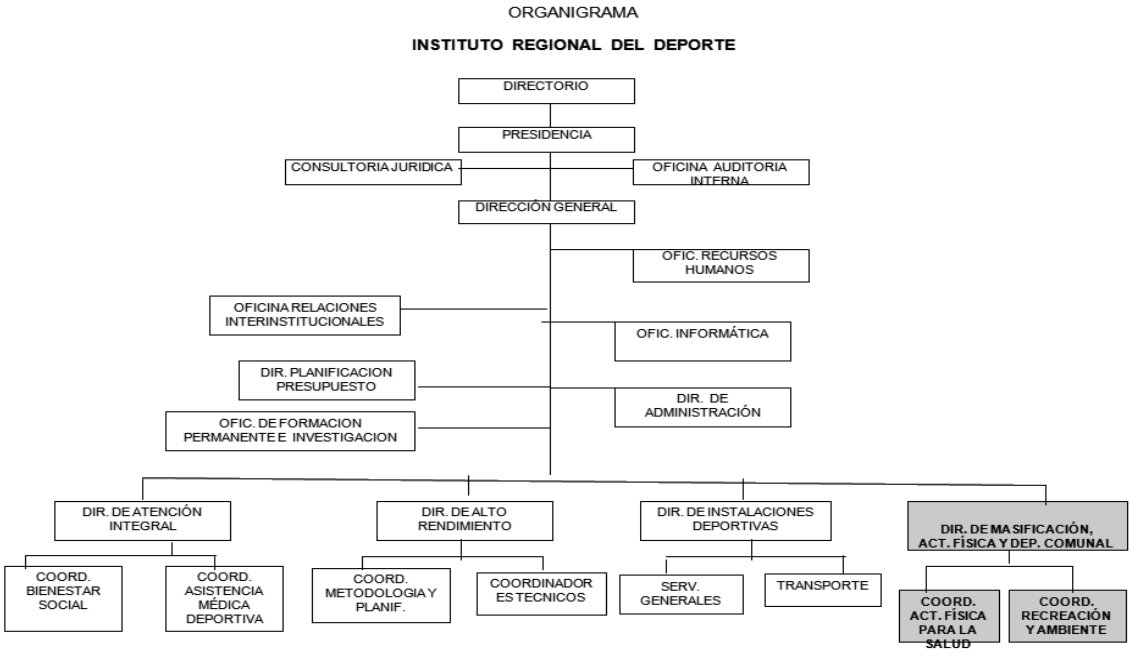


Imagen 1. Instituto Regional de Deporte
Fuente. Dirección de Masificación del Instituto Regional de Deporte del Estado de Aragua. 2013[9]

2.1. Orientaciones de la Política Deportiva

El deporte, la actividad física y la recreación en Venezuela son considerados parte del equilibrio social. Por lo tanto, la gestión se dirige hacia la recuperación de los espacios deportivos, la capacitación del personal técnico, la dotación de implementos deportivos y la promoción de la participación deportiva de toda la población.

Así mismo, se enmarca en el **Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013)** [(10)] y el **Segundo Plan Socialista de la Nación (2013-2019)** [(11)] con los siguientes propósitos:

- La suprema de felicidad social.
- La satisfacción de las necesidades sociales.
- La inclusión social.
- El hecho de convertir al país en una potencia deportiva a nivel mundial.

Desde el punto de vista legal se fundamenta en primera instancia en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, artículo 111, donde se otorga rango constitucional a la atención integral a los y las deportistas sin discriminación, al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del sector privado. Otra ley fundamental que regula el deporte en Venezuela es la *Ley Orgánica de la Actividad Física y la Educación Física* (2011).
Uno de los aspectos importantes de esta ley, respecto al ámbito institucional, es la regulación de la corresponsabilidad en el fomento del deporte de acuerdo con los siguientes artículos:

- **Artículo 3.** En él, se regula que el Estado ejerce la rectoría del Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, mediante el Ministerio del Poder Popular con competencia en estas materias y asume, como función social indeclinable, la masificación de la educación física, la actividad física, y el deporte en beneficio de toda la población y la tecnificación del deporte de alto rendimiento. Asimismo, promoverá los juegos y deportes tradicionales, como expresión de la riqueza cultural e identidad nacional.
- **Artículo 4.** En él, se establece que la participación popular, los órganos y entes de la administración pública, nacional, estatal y municipal con competencia en materia de deporte, actividad física y educación física, facilitarán la participación popular en la gestión pública, debiendo impulsar la transferencia de competencia a las organizaciones del Poder Popular; así como estimular el control social de éstas.
- **Artículo 5.** Indica que el Gobierno Nacional y los gobiernos, estatales y municipales, a través de sus entes y órganos competentes, trabajarán de forma mancomunada en la administración, mantenimiento y dotación de las instalaciones deportivas. De igual forma, intervendrán en las políticas públicas de fomento y masificación de la actividad física, educación física, y el deporte, así como en el alto rendimiento deportivo.

Otros elementos regulatorios destacados de la anterior ley, se enumeran a continuación:

- La declaratoria de interés general de la actividad física y la educación física, mediante el articulo N°9.
- La declaratoria de interés del servicio público, mediante el articulo N°10.
- La declaratoria de utilidad pública e interés social, a través del articulo N°11.

- La declaratoria de la masificación deportiva como prioridad en la acción institucional, mediante el articulo N°12.
- Las principales funciones del Estado, a través del artículo N°13.
- El derecho de las personas para que las instituciones aseguren la práctica del deporte, la actividad física y la educación física, mediante el articulo N°14.

Con respecto a las organizaciones sociales de promoción y desarrollo del deporte y la actividad física, la mencionada Ley, en el Capítulo II, destaca:

- Los Comités de Recreación y Deporte de los Consejos Comunales, articulo N°35.
- Los Consejos de Actividad Física y Deporte en las comunas, articulo N°37.
- Las organizaciones sociales del deporte de carácter asociativo, articulo N°39.

Partiendo de lo anterior, la **Imagen 2** presenta la estructura de la Red Deportiva Nacional desde un punto de vista institucional.

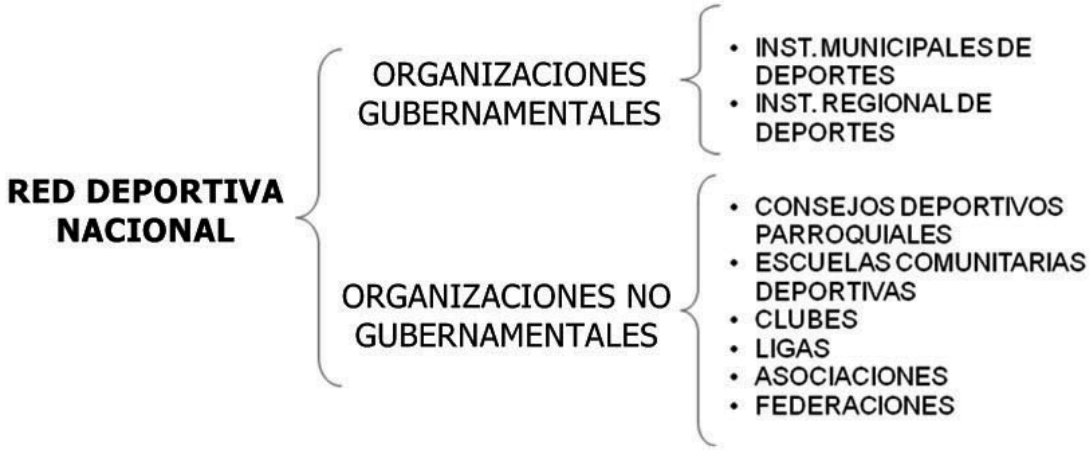


Imagen 2. La Red Deportiva Nacional
Fuente. Instituto Municipal de Deporte de Caracas[(12)]

2.2. Los Institutos y/o Direcciones Municipales del Deporte en Venezuela

Tienen como visión desarrollar el sistema deportivo, recreativo y de actividad física en el municipio, estimulando los niveles de iniciación, desarrollo y especialización para garantizar las reservas deportivas a través de la detección de posibles talentos, disminuyendo los índices relacionados con los problemas de salud e inadecuado uso del tiempo libre en las comunidades.
Como misión se proponen propiciar, promover y contribuir a la incorporación masiva de la población a la práctica deportiva, recreativa y actividad física para la salud de manera sistemática como derecho social. También han de efectuar el seguimiento, control y evaluación de proyectos ejecutados en esta materia por los entes públicos o privados en la municipalidad.
Tienen como objetivo fundamental fomentar, promover el desarrollo y la práctica sistemática del deporte, la recreación y la actividad física, como derecho, interés y

bienestar social en las comunidades, a través de la implementación de planes y proyectos de forma articulada con los Consejos Comunales que conforman el municipio.

Imagen 3. Direcciones y/o Institutos de Deporte Municipal
Fuente. Dirección de Masificación del Instituto Regional de Deporte del Estado de Aragua. 2013[(9)]

Las Direcciones y/o Institutos Municipales tienen la responsabilidad de contribuir con el desarrollo del sistema de masificación deportivo regional de acuerdo a las características de su contexto y la realidad social.

3. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN VENEZUELA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .

Los Institutos y/o Direcciones de Deporte Municipales se caracterizan por ser autónomas, dependen directamente de la Alcaldía Municipal. De acuerdo a lo establecido en las ordenanzas municipales, en correspondencia con la Ley del Régimen Municipal (2010), le corresponde un aporte del 4% del presupuesto que maneja la alcaldía para desarrollar la actividad deportiva en el municipio. Estas Direcciones y/o Institutos pueden recibir aportes de la empresa privada a través de patrocinios. Sin embargo, su administración es única y exclusivamente del ente gubernamental. Otra alternativa para recibir aportes económicos es a través de la presentación de proyectos en las Direcciones Nacionales del Ministerio del Poder Popular para el Deporte, donde se manejan recursos para financiar a los Entes Municipales del Deporte. Existe en el Ministerio, por ejemplo, el Fondo Nacional del Deporte, cuyos recursos se originan por

los aportes de las empresas públicas y privadas a nivel nacional y tiene como propósito contribuir con el desarrollo deportivo en el país.

Imagen 4. Estructura propuesta para los Institutos Municipales de Deporte
Fuente. Instituto Municipal de Deporte de Caracas [12]

Cabe destacar que es obligatoriedad de las alcaldías municipales crear direcciones o institutos de deporte que se encarguen de direccionar la política deportiva municipal. Hasta la fecha en Venezuela se han creado 283 Direcciones de Deporte Municipal, distribuidas en los 335 municipios existentes en todo el territorio nacional, lo que viene a representar el 84,87%.

Desde estas Direcciones y/o Institutos Municipales del Deporte a través de la construcción de planes operativos, el Municipio tiene el deber de desarrollar programas y proyectos que promuevan la iniciación deportiva, el deporte comunal, la actividad física y la recreación para la comunidad. Estos planes se adecuan a los proyectos elaborados por los colectivos comunitarios; los mismos deben responder a sus intereses y necesidades en materia deportiva, recreativa y de actividad física para la salud. En la imagen 5, se visualizan, de forma general, los programas y proyectos que se deben promover desde la municipalidad.

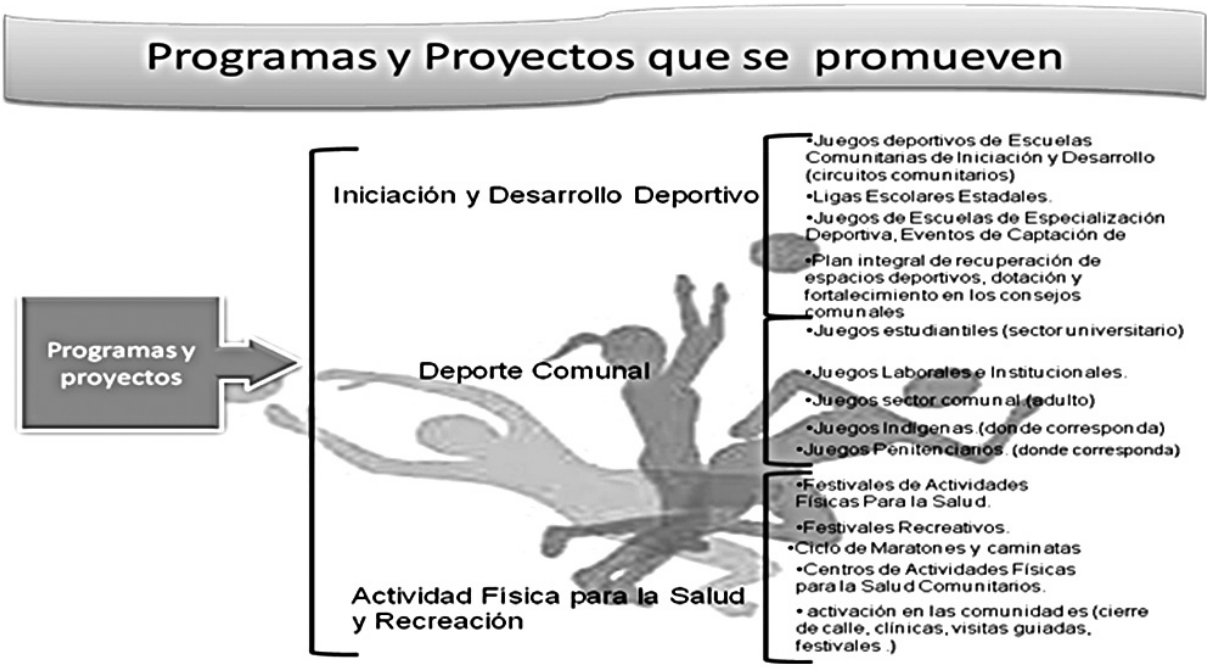


Imagen 5. Programas y Proyectos de Los Institutos Municipales de Deporte
Fuente. Instituto Municipal de Deporte de Caracas[12]

4. EXPERIENCIAS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL EN VENEZUELA

En Venezuela, la gestión municipal varía en dependencia de quienes dirigen el desarrollo deportivo establecido en la estructura organizativa, la población que atienden, las características y ubicación geográfica, las instalaciones deportivas, los espacios, los aportes - de entes públicos y privados-, los recursos humanos y económico con que cuenta la Dirección del Deporte Municipal para desarrollar exitosamente sus programas.

A continuación se presentan dos experiencias de gestión municipal, la primera del Instituto de Deporte Municipal de la ciudad de Caracas, Distrito capital, donde se conjuga el desarrollo de un plan de deporte previamente concebido en correspondencia con la política deportiva del país y la segunda del municipio Ortiz del estado Guárico, que permite visualizar el esfuerzo de emprendedores del deporte por darle continuidad y permanencia al desarrollo deportivo de su municipio.

4.1. El Instituto de Deporte Municipal de Caracas

El Municipio Bolivariano Libertador está ubicado en el Distrito Capital de la ciudad de Caracas. Es el más extenso y poblado de las cinco jurisdicciones en que se divide el Área Metropolitana de Caracas y es el único que no pertenece al Estado Miranda.

El municipio posee 438 km² de superficie y es considerado uno de los espacios más poblados, albergando a 1.933.186 habitantes, según cifras arrojadas en el censo nacional de 2011, hecho por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)[13].

Así mismo, el Municipio Bolivariano Libertador es el más urbanizado del país, contando con importantes parques, museos, plazas y zonas históricas que lo hacen ser de importante potencial turístico.
También, es considerada la zona financiera, por ser la sede de los poderes públicos, de las industrias y empresas de la nación. Además, están ubicadas las oficinas principales de los bancos más importantes del país.
El municipio está conformado por 22 parroquias (demarcaciones de carácter local ubicadas dentro del territorio del municipio) y se encuentran el Palacio de Miraflores, sede del ejecutivo, el Capitolio Federal, sede de la Asamblea Nacional, el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), el Consejo Nacional Electoral, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, y la Defensoría del Pueblo, entre otras instituciones del Estado.

El Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDERE) es un ente descentralizado adscrito a la Alcaldía de Caracas, encargado de ejecutar planes y actividades deportivas y recreativas en las comunidades que conforman el Municipio Bolivariano Libertador. Su fin es impulsar, desarrollar y masificar la actividad física, los hábitos recreativos y deportivos a toda la colectividad, así como la inclusión, integración y participación continua de niñas, niños, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y toda la colectividad en general, fomentando la salud pública y el buen vivir, al mismo tiempo que se alimenta el proceso educativo para la revalorización ciudadana planteada por la reforma del Sistema Educativo venezolano.
El mismo tiene como misión lograr la masificación de actividades deportivas, recreativas y de cultura física dirigida a niños, niñas, jóvenes, adultos y ciudadanos de la tercera edad para las veintidós (22) parroquias que integran el Municipio Bolivariano Libertador. Se propician, así, beneficios para la salud, disminuyendo el uso inadecuado del tiempo libre, los vicios y rescatando los diversos juegos tradicionales de Venezuela, en especial el trompo, las metras, pelotica de goma y más, cuyas herramientas permiten recuperar los valores culturales de nuestra sociedad.
Tiene como visión ser una institución referencial para el resto del país, reconocida por su capacidad creativa y organizadora de los procesos deportivos, recreativos y culturales en las parroquias del Municipio Bolivariano Libertador. Para ello, se apoya en tecnología punta, dirigiendo sus esfuerzos hacia la incorporación masiva en la práctica de actividades sanamente competitivas y de disfrute, buscando la mejor utilización del tiempo libre del ciudadano e influyendo significativamente en la disminución de los problemas sociales que afectan el bienestar colectivo. Se logra, así, la mayor suma de felicidad posible en el gran proceso de transformación del sector deporte que vive el país.

4.1.1. El Plan “Rueda Libre”

El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación (IMDERE) impulsa la masificación del deporte en función de la política deportiva del Estado Venezolano. Ello se evidencia en la ejecución de uno de sus proyectos bandera denominado Plan “Rueda libre” que se realiza los domingos, día en que los caraqueños acuden masivamente al disfrute de su cita deportiva.
La participación ha ido en crecimiento; cada circuito cuenta con un promedio de 400 personas que participan casi de manera fija donde se desarrolla el proyecto. Los participantes cuentan con puntos de hidratación, seguridad, préstamos de bicicletas

anatómicas (convenio iraní-Venezuela), bailoterapia, actividades recreacionales, así como puntos de evaluación médica deportiva. Este proyecto denominado Plan "Rueda libre" da la oportunidad de apreciar a un instructor de bailoterapia infantil dirigir un grupo de edad variada. Algunos ciclistas y deportistas ya han ido apropiándose de estos espacios, mostrando el sitial de honor que tiene entre los caraqueños.

De acuerdo a Ramírez y Bastardo, 2007[14], el Coordinador Deportivo (IMDERE) Ely Villasmil reseñó que a medida que se van desarrollando las actividades de actividad física recreativa para la salud se perfeccionan los procesos. Para apoyar la gestión se suma el personal de Barrio Adentro en los circuitos determinados para tal fin.
La comunidad muestra satisfacción y disfruta durante el desarrollo de la programación del proyecto denominado Plan “Rueda libre”, pues consideran que cambia su rutina y participan en actividades que les benefician los domingos, para disfrutar con sus familiares y amigos, de 7:00 de la mañana a las 3:00 de la tarde.

Para lograr sus objetivos y metas, el Instituto Municipal de Deporte de Caracas[12] desarrolla una política de sinergia institucional con diversos entes gubernamentales como el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería, y Petróleos de Venezuela S.A. A su vez, a través de alianzas estratégicas también se asocia con empresas tales como Seguros La Previsora, Metro de Caracas, el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, la Fundación de Acción Social de la Alcaldía de Caracas, e Integral de Mercados y Almacenes (Inmerca) en beneficio de la colectividad de quienes recibe donaciones como aportes para el desarrollo de proyectos como el denominado “Caracas Rueda Libre”, llevado a cabo simultáneamente en todos sus circuitos: parque Los Caobos, plaza Los Símbolos y avenida El Cuartel.
Cabe destacar que los Consejos Comunales (forma de organización de la comunidad) del distrito capital, participan en los colectivos para la construcción de los proyectos que viene desarrollando el Instituto de Deportes de Caracas en correspondencia con la política deportiva establecida por el Ministerio del Poder Popular para el Deporte.

4.1.2. Acciones de recuperación de espacios deportivos

Con el fin de tener espacios adecuados para el eficiente desarrollo de las actividades deportivas y recreativas, en cada uno de los sectores se impulsa la recuperación de canchas deportivas y espacios al aire libre. Esta acción permite ampliar la participación colectiva en los programas que viene desarrollando el Instituto Municipal de Deporte de Caracas.

Este Instituto cuenta, además, con personal altamente cualificado en el campo del deporte, lo que permite desarrollar el programa de deporte, actividad física y recreación con éxito, cumpliendo con las funciones gerenciales inherente a las figuras de la estructura organizacional establecidas para tal fin.

4.2. La acción deportiva del municipio de Ortiz, San Juan de Los Morros, Estado Guárico

4.2.1. Acercamiento Ontológico

La realidad del deporte en el mundo, a nivel nacional, estatal y local, indica que cada vez se hace más necesario por los múltiples beneficios que propicia al ser humano. Se evidencia la corresponsabilidad que tienen los entes involucrados en gestionar, sugerir y contribuir en el desarrollo deportivo, especialmente donde se desempeñen, como es el caso del municipio Ortiz, del Estado Guárico, en la República Bolivariana de Venezuela.
Es un municipio que no es muy grande o muy nombrado en el país. Dentro de las personalidades insignes de la cultura popular del municipio se encuentra el escritor venezolano Miguel Otero Silva que, aunque nacido en Anzoátegui, (estado cercano a Guárico) el 26 de octubre de 1908, fue un escritor, poeta, periodista y político Venezolano, que con su obra cumbre de la literatura venezolana “Casas Muertas” relató numerosas páginas de la historia del Municipio Ortiz, del Estado Guariqueño y del país. A lo largo del siglo pasado, y tras fallecer en Caracas en 1985, dejó un legado de obras teatrales, poemas y escritos significativos, del acervo cultural venezolano.

Como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 111, “*todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción*".

En el país existen municipios que despliegan de forma efectiva el desarrollo de la actividad físico-deportiva y recreativa a través de las instituciones estatales y municipales creadas para tal efecto. En el Municipio Ortíz, quienes destacan en esta tarea son los promotores, dirigentes deportivos y los docentes -tanto especializados en educación física como integrales-. Estos últimos son los encargados de resaltar y elevar los índices e indicadores deportivos, con gestiones eficientes y eficaces dando cumplimiento a la política deportiva nacional con el acompañamiento de los entes gubernamentales quienes deben asumir compromisos con las estructuras organizacionales del deporte. Las mismas deben cumplir con su misión encaminada a contribuir con la formación y desarrollo del ciudadano para mejorar su calidad de vida -individual y colectiva-. Sin embargo, las instituciones municipales a veces no gestionan el cien por ciento de las acciones a desarrollar observándose un divorcio entre ellas y el personal encargado.

A pesar de esta realidad, los profesores de Educación Física han asumido el rol protagónico en el desarrollo de la política deportiva municipal; son los verdaderos protagonistas anónimos del desarrollo deportivo en el Municipio Ortíz. Los docentes de Educación Física, a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario -que incluye la base del desarrollo deportivo escolar en estrecha vinculación con la comunidad- en relación directa con los Concejos Comunales gestionan ante los entes gubernamentales y privados los recursos necesarios para desarrollar los proyectos deportivos comunitarios. A continuación se describe la experiencia.

En esta reseña, producto de un trabajo de campo, la realidad es manifestada con las experiencias de las personas que en el ámbito deportivo, municipal, estatal y nacional permitieron la interacción, obteniendo información que fortalece el desarrollo deportivo del municipio.
El municipio cuenta con una cantidad aproximada de 23.928, mil habitantes, (según censo poblacional de 2011) constituyéndose en uno de los más pequeños de los 15 municipios en que se divide el Estado Guárico, con sus trescientas treinta y nueve (339) parroquias. Este municipio se encuentra dividido en cuatro (4) parroquias: San José de Tiznado, San Francisco, San Lorenzo y Ortiz.
El veinticinco (25) por ciento de sus habitantes lo constituyen las niñas, los niños y los adolescentes. Dadas estas características destaca el desarrollo de programaciones basadas en las actividades físico-recreativas, tendientes al fomento de la salud, la ocupación sana del tiempo libre, al cumplimiento de las actividades de Educación Física y actividades extraescolares, así como al fomento de valores en la sociedad a través de la práctica sistemática de los deportes, la actividad física y la recreación.

4.2.2. Breve Historia de la Dirección Municipal Deportiva de Ortíz y su Gestión

El Instituto Municipal del Deporte de Ortiz[15] (INMUDEP), fue creado en el año 2001 bajo la dirección del Profesor Maxoli Hernández y el Profesor Francisco Medina. Un año más tarde, junto a la gobernación del Estado, se organizan, promueven y ejecutan los I Juegos Deportivos Regionales del Estado Guárico, donde el Municipio Ortiz participó en las disciplinas tales como voleibol, taekwondo, ajedrez, coleo (deporte típico venezolano conformado por una trilogía: jinete, caballo y toro en donde el principal objetivo del jinete es derribar al toro jalándolo por la cola) y bolas criollas (deporte tradicional venezolano reglamentado que consiste en lanzar la mayor cantidad de bolas de un mismo color cerca de una más pequeña llamado mingo). Para el año 2009, el INMUDEP fue dirigido por Alexander Herrada, quien logró la asistencia del municipio en los III Juegos Deportivos Regionales. En estos, este municipio obtuvo el quinto lugar en el cuadro de medallas general.

4.2.3. Gestión Deportiva de los Profesores de Educación Física de la Escuela Nacional Bolivariana "Juan Germán Roscio" en Ortiz[16]

La gestión deportiva de la municipalidad recae en la labor ejercida por los profesores de Educación Física y profesores integrales de los planteles escolares. Esto es debido en gran parte a que las municipalidades no cuentan con recursos financieros para ejercer una buena labor en el orden operativo, que garantice el desarrollo de una programación deportiva de calidad. La Dirección Municipal de Deporte se apoya en el colectivo de docentes de Educación Física y deportes para desarrollar la planificación deportiva, que garantiza que el municipio pueda organizar eventos deportivos, dirigidos a las instituciones educativas y la comunidad en general, así como también, participar de eventos deportivos fuera de la municipalidad. Ejemplo de ello es la celebración de los juegos escolares que se realizan anualmente.
Dentro del grupo de profesores destacados en su labor por el desarrollo deportivo podemos mencionar a Miguelina Solórzano, Franklin Rodríguez, Delia Solórzano y Luis Itriago, entre otros, que a lo largo de muchos años han desarrollado una labor encomiable en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los proyectos deportivos, planes de acción y programaciones deportivas. - maratones, torneos de

voleibol, béisbol, fútbol campo, fútbol sala, así como en la promoción de la práctica de la gimnasia rítmica deportiva en las escuelas. Cabe destacar la promoción y desarrollo de las actividades con una tendencia deportivista y poca promoción hacia la actividad recreativa y la actividad física para la salud.
Se debe hacer alusión a que por pequeño que es el municipio, el mismo cuenta para la práctica deportiva con ocho (8) canchas múltiples para la práctica del voleibol, baloncesto y fútbol sala, un (1) estadio de béisbol, (1) un campo de fútbol, y las canchas múltiples de las tres (3) escuelas primarias, además de la cancha deportiva con que cuentan cada una de las parroquias de San Francisco y San José. Aunque estas instalaciones deportivas se encuentran en buenas condiciones, existe la necesidad de construir nuevas instalaciones deportivas debido a la creciente demanda de la práctica deportiva, lo cual es producto del crecimiento poblacional en el municipio.

4.2.4. Los servicios deportivos municipales y los objetivos del desarrollo deportivo del Estado Guárico y el Ministerio del Poder Popular para el Deporte

En relación al servicio deportivo municipal, es una debilidad presente que se evidencia en la actualidad, que tanto los jóvenes deportistas como las entidades deportivas públicas y privadas no reciben apoyo, ni capacitación de recursos humanos. También se evidencia que el aporte de materiales deportivos por parte del Instituto Municipal de Deportes es escaso.

De acuerdo a entrevista realizada en mayo del 2013 con Hornan Moreno y Asdrúbal Gómez (entrenadores de fútbol del municipio Ortiz) se detectó que no existe el apoyo de la municipalidad a la práctica deportiva ni a la organización de eventos. Entrenadores que llevan treinta y cuatro (34) y quince (15) años respectivamente, trabajando por el desarrollo y la masificación del fútbol. Los entrenadores antes mencionados fueron incluidos tardíamente en nomina del Instituto Municipal de Deporte en el año 1997- bajo la gestión del Alcalde José Camejo - a pesar de que el fútbol ha sido el deporte de mayor promoción, afición, permanencia y práctica en el municipio.
La dotación para las Escuelas Deportivas Municipales y las instituciones educativas - bandera del desarrollo deportivo del Municipio Ortíz- se ha logrado a través de alianzas estratégicas con el Instituto Regional de Deporte del Estado Guárico, y la Dirección de Deporte Escolar del Ministerio del Poder Popular para el Deporte, esta última a través de la Coordinación Deportiva de la Zona Educativa. Las alianzas han contribuido a la práctica sistemática de la actividad física para la salud, la recreación y el deporte en el municipio.

Los entrenadores de fútbol, Eduardo Méndez y Coleo Oscar Arana, expresan que han recibido el apoyo con la dotación de material deportivo del Instituto Regional del Deporte de Guárico (IRDEG) con respecto al INMUDEP de Ortiz. También aseveran que han recibido apoyo para el desarrollo del fútbol de tercera división no siendo así para el desarrollo del deporte de base ya que el mismo sobrevive por las actividades de autogestión.

4.2.5. Organización, estructura y gestión deportiva del Municipio Ortíz del Estado Guárico para el desarrollo de planes y programas deportivos, de recreación y de ocupación sana del tiempo libre

Es trascendental el nivel académico, técnico y científico de toda esta gama de profesionales del deporte, ya que ellos son los encargados de preparar y transmitir el conocimiento a los niños, niñas y adolescentes en la búsqueda de una práctica deportiva y recreativa efectiva, agradable y sobre todo de calidad. Esto se lleva a cabo de una manera organizada, estructurada y planificada, correlacionándose con el currículo del Plan Nacional Simón Bolívar y el II Plan Socialista de la Nación, en sus acápites tres (3) y cuatro (5).

Ramírez y Bastardo, 2007 [(14)] señalan que la gestión desarrollada por los profesores de Educación Física se articula con los promotores deportivos del Programa Barrio Adentro Deportivo (programa que refiere la participación de la misión cubana a través del convenio de cooperación Cuba-Venezuela). Este programa está dirigido al desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas en el municipio; el mismo se inició en el año 2000, destaca el desarrollo deportivo en la disciplina del béisbol menor en sus diferentes categorías. En el año 2002 se participó en los I Juegos Regionales del Estado Guárico.
Con el apoyo de los licenciados en deporte de la Misión Barrio Adentro Deportivo y los profesores de Educación Física e integrales - quienes participaron como entrenadores en la los diversos deportes- en los III Juegos Regionales del Estado, el municipio Ortiz obtuvo la medalla de bronce en la disciplina de fútbol campo femenino.

Otros profesores se desempeñan como preparadores físicos de fútbol profesional, concretamente de tercera división, en el Club de Fútbol Ortiz. Otros lo hacen como entrenadores de atletismo en las categorías pre infantil, infantil, menor, juvenil y adulto. De su trabajo exitoso, podemos destacar respectivamente los casos de la futbolista Yusmery Ascanio, campeona de la Copa Libertadores de América 2012 y las atletas Alexabeth Colina y Andreina Celis de atletismo, ambas campeonas de los Juegos escolares nacionales.

Es digno destacar que desde el año 2002, los docentes antes mencionados fueron fundadores de los I Juegos Inter-cursos de la E.N.B “Juan Germán Roscio”, que vienen celebrándose ininterrumpidamente hasta la fecha. Participaron en cada una de las fases (municipal, zonal, estatal, regional y nacional) de los Juegos Nacionales Escolares, como personal técnico de la Zona Educativa del estado Guárico, desde el año 2005 hasta 2010. Durante este periodo se fundaron los I Juegos Inter-docentes del Municipio Ortiz, bajo la responsabilidad de los Profesores Miguelina Solórzano, Jorge Beria y Cristina Moronta.

En la E.B.N “Batalla de la Victoria”, existe el espacio para la práctica de la Escuela de Artes Marciales “Luis Itriago”, desde el año 1973 hasta la actualidad, con la que se promueve el rescate de valores en el desarrollo deportivo.
De igual manera en la entrevista realizada en mayo del año 2013, el profesor Herling Ramos, quien desde el año 2008 se desempeña como entrenador de *kickingball* (deporte femenino conformado por 10 jugadoras entre dos equipos que consiste en anotar el mayor número de carreras pateando un balón). Concretamente su desempeño lo realiza

en las categorías infantil y juvenil, las cuales participaron en el Campeonato Nacional de Kickingball de Isla Margarita del año 2010. En este mismo orden de ideas, el Liceo San Francisco, tuvo participación en el Campeonato Nacional de Futsal Maracay 2009. Obtuvieron el primer lugar, quedando campeones Nacionales, al frente de los cuales se encontraba como entrenador el profesor David Medina.

4.2.6. La Gestión deportiva municipal y su contribución con el desarrollo deportivo del estado Guárico

El Municipio Ortiz cuenta tan solo con ocho (8) canchas públicas de usos múltiples, de las cuales siete (7) se encuentran operativas, pero solo tres (3) se encuentran en buenas condiciones de funcionamiento y las cinco restantes carecen de los insumos necesarios para desarrollar una práctica deportiva sistemática que garantice el desarrollo deportivo en la región. A pesar de ello, los profesores, promotores deportivos y entrenadores continúan trabajando para lograr que se cumpla con lo estipulado en los planes y programas organizados para tal efecto.
Un ejemplo de lo expuesto lo constituye la Escuela Nacional Bolivariana “Juan Germán Roscio” que desde el año 1984, bajo la gestión de la Profesora Gertrudis Velázquez de Sinacori, cuenta con un amplio patio central, con piso de cemento, al cual se le delimitaron el rayado (medidas) de voleibol y futbol de salón, usándose entonces como cancha.
Para el año 2006, bajo la gestión del Profesor MSc. Carlos Medina, y con el apoyo del Consejo Comunal del casco central de Ortiz, se construyeron las cuatro bases para el techado. Posteriormente, gracias a un aporte brindado por todos los docentes de la institución se logró culminar la obra, colocando la totalidad del techado.
Desde entonces, los docentes de Educación Física atienden en ese espacio a los veinte (20) grados que conforman la matrícula total de la institución. Cada año realizan operativos de mantenimiento. Esto es un ejemplo de la gestión mancomunada y el vínculo entre las instituciones para el alcance de altos logros en el desarrollo deportivo y una gestión de calidad por parte de los sectores involucrados en el hecho deportivo.
Como necesidades imperativas para promover e impulsar el desarrollo deportivo Orticeño, estos colectivos docentes junto a la Institución Municipal de Deporte han destacado, entre otros aspectos, los siguientes:

- La construcción de un estadio olímpico. (existe propuesta)
- La reparación y mantenimiento de las diferentes canchas de usos múltiples.
- La construcción de una manga de coleo acorde a las exigencias de la Federación.
- El apoyo en el equipamiento de materiales deportivos a todas las disciplinas que se practican en el municipio.
- El pago de incentivo económico para los atletas representantes del municipio.
- El desarrollo de cursos de capacitación y actualización en las diferentes disciplinas deportivas.
- La garantía de un transporte para asistir a los eventos regionales y nacionales.

Para finalizar los docentes, entrenadores y promotores deportivos hacen varias recomendaciones para la mejora del trabajo deportivo en la base, que es de donde

pueden surgir talentos deportivos futuros que representen lo mejor del deporte Orticeño.

4.2.7. Recomendaciones

Es necesario y urgente el rescate de las Funciones del Instituto Municipal del Deporte, así como también la implementación de programas deportivos dirigidos a las diferentes disciplinas existentes. El objetivo que se persigue es que los niños, niñas, estudiantes, jóvenes y adolescentes, así como la comunidad en general, mejoren su calidad de vida de manera integral a través de las actividades físicas-deportivas, lo que demuestra la importancia de la Educación Física, el deporte, y la recreación en todos los niveles y modalidades para la ocupación sana del tiempo libre .

La actividad física es indispensable y absolutamente necesaria para alcanzar, a través de ella, el desarrollo integral del ser humano. Igualmente es importante que los estudiantes tengan diversidad de disciplinas deportivas a su alcance y puedan entrar en niveles de competitividad con otras escuelas de la zona, el estado y la nación.

Es necesario además que los profesores, promotores y activistas deportivos puedan gozar de un espacio donde reunirse, para consultar, planificar y organizar todo lo referente a las actividades deportivas y recreativas que se deben llevar a cabo en toda municipalidad, bajo un plan rector que cada institución posee, más no es del conocimiento y participación de la Institución municipal deportiva.

El Instituto Municipal debería reunirse por semana para socializar, organizar, planificar, ejecutar y controlar todas las actividades deportivas y recreativas que se lleven a cabo en la totalidad del municipio.

La colectividad en general, a través de los Consejos Comunales, debe incrementar su participación en el desarrollo deportivo de su comunidad, ejercer su función contralora, conocer qué recursos son destinados desde la dirección central, regional y municipal, para la promoción, desarrollo e impulso deportivo de la municipalidad. Se debería solicitar anualmente la capacitación y actualización de los conocimientos técnico-tácticos, así como de su reglamento, en cada una de las disciplinas deportivas.

Se recomienda a todos los atletas - del pasado, el presente y los que apenas están iniciando su carrera deportiva -, que registren sus vivencias y experiencias deportivas (municipales, regionales, nacionales y por supuesto internacionales) para construir el archivo de la historia deportiva del Municipio Ortíz.

Es merecido resaltar el trabajo ad honores que se ha venido realizando consecuentemente por todas aquellas personas emprendedoras y amantes del deporte, en pro del desarrollo deportivo municipal.

5. EL DESARROLLO DEPORTIVO COMUNITARIO .

El desarrollo deportivo comunitario se fundamenta en el diagnóstico en materia de actividad física, recreación y deporte que realiza el Consejo Comunal en su comunidad. Los resultados permiten jerarquizar las problemáticas existentes en la comunidad y elaborar los proyectos en el área, los cuales pueden ser producto de mesas de trabajo conformadas por colectivos de la misma comunidad, y la participación es abierta. Dichos proyectos deben ser presentados ante la asamblea general de ciudadanos

y ciudadanas para su aprobación. Una vez cumplido este paso, los proyectos deben ser presentados ante la Coordinación Municipal de Planificación, organismo que se encarga de gestionar los aportes necesarios para desarrollarlos. Cabe destacar que el vocero principal de recreación y deporte del Consejo Comunal también puede gestionar directamente ante los entes gubernamentales regionales y nacionales según sea el caso. Así mismo, puede optar por presentar sus proyectos ante las organizaciones y empresas privadas que hacen vida en la parroquia, municipio o región.

Independientemente de la existencia de políticas recientes que permitan la organización señalada anteriormente, todavía el deporte municipal en Venezuela está poco desarrollado, el mayor peso se sigue centrando a nivel de Estado, es decir en los Institutos Regionales de Deporte y/o Fundaciones de Deporte, estas últimas existentes en algunos Estados en donde no está presente el Instituto Regional, las funciones las realiza la Fundación. Por ejemplo, en el Estado Carabobo existe Fundadeportes. Los Institutos (Direcciones / Programas) de Deporte Municipal no cuentan con una buena plantilla de personal para trabajar con el deporte y/o la actividad física, y en su gerencia se puede encontrar personal que no necesariamente tenga la formación en el área. Entonces, se resume que es necesario seguir trabajando a nivel municipal para que pueda servir de apoyo a los Institutos Regionales de Deporte para la óptima atención a la ciudadanía en materia de deporte y actividad física.

El Estado venezolano, a través del Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD) tiene mecanismos para bajar recursos directamente a los municipios a través de proyectos presentados. En oportunidades no es ejecutada toda la partida en virtud de que no todos los municipios presentan proyectos. El MPPD tiene planillas en su página web para que cada organización deportiva a nivel municipal pueda registrarse y posteriormente a través de sus organizaciones registradas, puedan presentar proyectos para la solicitud de aportes financieros, los cuales son adicionales a lo que le corresponde por la partida del municipio además de las gestiones que pueda realizar a nivel privado.

Las escuelas deportivas comunales existentes pueden registrarse a nivel del MPPD y posteriormente presentar proyectos. A continuación, se presentan algunos a modo de ejemplo:

- Recaudos que se deben consignar dentro del expediente para los proyectos deportivos comunales. El modelo que se presenta es el del año 2011, y todavía se mantiene vigente.
- Ficha de registro y control escuela deportiva integral comunal

Además de los dos modelos que se presentan a continuación existen otros los cuales deben se facilitados a estas escuelas deportivas. En pocas palabras, a nivel municipal están dadas las posibilidades para que las escuelas comunitarias puedan gestionar directamente con el MPPD. La organización municipal que agrupa el deporte debe centrarse en un mayor apoyo a la gestión de presentación de proyectos, formación para los dirigentes y articulación con las organizaciones públicas y privadas existente en su perímetro de acción.

5.1. Documentación a presentar en Proyectos Deportivos Comunales del año 2011

Instituto Nacional de Deportes

Dirección General de Deportes para Todos

RECAUDOS QUE SE DEBEN CONSIGNAR DENTRO DEL EXPEDIENTE PARA LOS PROYECTOS DEPORTIVOS COMUNALES DEL AÑO 2011

Nº	DOCUMENTOS QUE SE DEBEN PRESENTAR
1	Carta de solicitud de recursos económicos dirigida al Ministro del Deporte y Presidente del IND, en hoja membretada con la identificación de la organización y sello húmedo. **Anexar 2 copias de la misma para evidenciar la recepción del proyecto por este Órgano.**
2	Finiquito de rendición de cuentas entregado por el Instituto Nacional de Deportes (sólo para las organizaciones que han recibido recursos en años anteriores).
3	Copia del Registro de Información Fiscal (RIF) de la Organización Deportiva.
4	Presentar el Proyecto en el formato 2011 debidamente llenado a computadora, es obligatorio presentar un correo electrónico de la organización y números telefónicos vigentes.
5	Presentar **FICHA** correspondiente, debidamente llena a computadora con datos confiables y verificables conforme al proyecto presentado.
6	Lista de beneficiarios, señalando C.I., fecha de nacimiento, género, rango de edades y nro. Telefónico.
7	Currículum deportivo de los tres (03) beneficiarios más destacados de la organización (hasta diecisiete (17) años de edad), que posean méritos y condiciones físico / deportivas especiales para ser captados como posibles talentos para la reserva deportiva nacional (si existen).
8	Informe de las actividades realizadas por la organización en el año anterior.
9	Resumen curricular de los árbitros, entrenadores y o promotores deportivos (sin soporte).
10	Fotocopia (con vista al original) del acta constitutiva y estatutos sociales de la Organización.
11	Todos los documentos deben estar debidamente ajustados con gancho a una Carpeta tamaño oficio. Se debe entregar la ficha y el proyecto original con una copia en la **DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTE PARA TODOS** (torre B piso 3), donde será recibido por un planificador y direccionado para su procesamiento de forma inmediata a la **DIRECCIÓN GENERAL DE MASIFICACIÓN Y DESARROLLO DEPORTIVO.**

5.2. Ficha de registro y control de una Escuela Deportiva Integral Comunal

Ministerio del Poder Popular para el Deporte

Dirección General de Masificación y Desarrollo Deportivo

FICHA DE REGISTRO Y CONTROL
ESCUELA DEPORTIVA INTEGRAL COMUNAL

FICHA Nº

Datos de la Escuela:

Nombre de la Escuela:		**Deporte que atiende:**
Estado:	**Municipio:**	**Parroquia:**
RIF:	**Dirección (De los entrenamientos):**	
Fecha Inicio:	**Fecha de Culminación:**	
Responsable:	**C. I.:**	**Teléfono:** **Email:**
Colaborador de la Misión de BAD:	**Teléfono:**	**Email:**
Señale el turno de prácticas: Mañana _____ Tarde _____ **Horarios (días y horas):** _____		
Indique con una x el sector poblacional beneficiado por Sub-sistema: Comunal ____ Penitenciario: ____ Laboral ____ Indígena ____ Estudiantil ____ Discapacitados __		

Recurso Humano:

RECURSO HUMANO	CANTIDAD	MASC	FEM
Promotores			
Entrenadores			
BARRIO ADENTRO DEP			
Atletas			
TOTAL:			

Capacitación:

¿El personal requiere capacitación? Si: _____ No: _____	Tema que se requiere:

Metas de atención:

GRUPOS DE EDADES	Niños (a) 05 – 11 años	Adolescentes 12 – 17 años	TOTAL GENERAL
Masculino			
Femenino			
TOTAL			

Caracterización de los atletas: Marque con una X

CARACTERISTICAS	NIVELES		
	INICIAL	MEDIO	AVANZADO
GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA			
DESARROLLO DE CAPACIDADES FISICAS GENERALES			
DESARROLLO DE CAPACIDADES FISICAS ESPECÍFICAS			
DOMINIO TEÓRICO DEL DEPORTE			
DOMINIO TÁCTICO DEL DEPORTE			

Programa de Enseñanza:

OBJETIVOS SEGÚN ETAPA DE PREPARACIÓN	CANT. DE SESIONES POR OBJETIVO	CONTENIDOS	MÉTODOS	MEDIOS

OBSERVACIONES:

REQUERIMIENTOS:

- Anexar lista de atletas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS .

1. Ministerio del Poder Popular para el Deporte [Documento en línea]. Disponible en www.mindeporte.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
2. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
3. Carta Europea del Deporte para Todos (1992) [Documento en línea]. Disponible en www.cartaeuropeadeldeporteparatodos. Consulta: Junio, 2013].
4. Dirección de Actividad Física y Recreación para la Salud. Ministerio del Poder Popular para el deporte. [Documento en línea]. Disponible en www.min**deporte**.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
5. Ley Orgánica del Régimen Municipal (2010).
6. Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011). [Documento en línea]. Disponible en www.min**deporte**.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
7. López de D'Amico, R. (Eds.). (2009). Deporte, política y sociedad. Maracay: ediciones IRDA
8. Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar. [Documento en línea]. Disponible en www.igvsb.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013]
9. Dirección de Masificación del Instituto Regional de Deporte del Estado de Aragua. 2013. Disponible en www.aragua.gob.ve [consulta: mayo, 2013].
10. Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013). [Documento en línea]. Disponible en www.mindeporte.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
11. Segundo Plan Socialista de la Nación (2013-2019) [Documento en línea]. Disponible en www.min**d**eporte.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
12. Instituto Municipal de Deporte de Caracas. www.caracas.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].Instituto Municipal de Deporte de Caracas. [Documento en línea]. Disponible en www.caracas.gob.ve/tag/gobierno-del-distrito-capital/. Consulta: Mayo, 2013].
13. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Censo Nacional (2011). [Documento en línea]. Disponible en www.institutonacionaldeestadistica.gob.ve. Consulta: Mayo, 2013].
14. Ramírez, E. Bastardo, O. (2007). El programa "Barrio Adentro Deportivo". En. J. Prado & V. González (Ed.). La Educación Física y el Deporte en la República Bolivariana de Venezuela (pp. 13-32). Universidad de los Andes. Estado Mérida Venezuela. Primera Edición.
15. Dirección de Masificación del Estado Guárico [Documento en línea]. Disponible en http://gobguarico.com.ve/ Consulta: Mayo, 2013].
16. Documentos del Archivo de la E.N.B "Juan Germán Roscio" Municipio Ortíz (2013)

APROXIMACIÓN A LA DIMENSIÓN JURÍDICO ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEPORTIVO EN VENEZUELA, EN EL GOBIERNO DEL PRESIDENTE HUGO CHÁVEZ (1999-2012)

APROXIMAÇÃO À DIMENSÃO JURÍDICO ADMINISTRATIVA DO MUNICÍPIO DESPORTIVO NA VENEZUELA NO GOVERNO DO PRESIDENTE HUGO CHÁVEZ (1999-2012)

Eloy Altuve Mejía
Licenciado en Sociología. Licenciado en Educación. Especialista en temas de Educación Física, Deporte y Recreación.
Profesor de Sociología del Deporte del Departamento de Educación Física de la Universidad del Zulia (Venezuela). Miembro de Revista de la Red Iberoamericana de Animación Sociocultural, profesor invitado en Cátedras Internacionales en materia de Deporte, Educación Física y Recreación. Investigador, conferencista.
Correo electrónico: eloyaltuve@hotmail.com

Wullian Mendoza Gil
Licenciado en Sociología. Especialista en Gerencia Pública. Doctorante en ciencias Gerenciales Línea de investigación Gerencia Estado y Sociedad. Temática gerencia de bienes y servicios públicos en materia de deporte.
Profesor Agregado a Dedicación Exclusiva de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (Venezuela) en la Cátedra de Sociología e Historia del deporte.
Correo electrónico: wrmendoza@hotmail.com.

Los juegos y las recreaciones son tan necesarios a los niños como el alimento
Estos desahogos se han de encaminar
Hacia un fin útil y honesto.
Simón Bolívar. 1811.

0. GLOSARIO .

COMUNA. Espacio socialista que, como entidad local, es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del **Poder Popular**, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el **Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación**.

CONSEJO COMUNAL. Los Consejos Comunales en el marco constitucional venezolano, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

DEPORTE. Actividad física e intelectual que se concreta en forma preponderantemente competitiva, aunque con presencia de lo lúdico se arraiga en su carácter burocrático, racional y utilitario. Su proyección colectiva y equitativa es emplazada por un ideal ilimitado de progreso.

DEPORTE PARA TODOS. Concepción de la actividad **deportiva** que establece la oportunidad de acceder a la práctica de las actividades físicas y deportivas, sin ningún tipo de discriminación y supone una apuesta por un deporte humanista y educativo. El Deporte Para Todos se concibe en el marco de una filosofía, pero no puede analizarse de una manera homogénea, ya que en su desarrollo se ha manifestado de diferentes formas, principalmente, en función del segmento social a quien va dirigida la

actividad o al objeto o finalidad de la misma.

ESTADO COMUNAL. Forma de organización político-social, fundada en el Estado democrático y social de derecho y de justicia establecido en la Constitución de la República, en la cual el poder es ejercido directamente por el pueblo, a través del autogobierno comunal, con un modelo económico de propiedad social y de desarrollo endógeno y sustentable, que permita alcanzar la suprema felicidad social de los venezolanos y venezolanas en la sociedad socialista. La célula fundamental de conformación del estado comunal es la **comuna**.

INSTANCIAS DEL PODER POPULAR. Organizaciones públicas constituidas por los diferentes sistemas de agregación comunal: **Consejos Comunales**, **comunas**, ciudades comunales, federaciones comunales, confederaciones comunales y los otros que, de acuerdo a la Constitución de la República y la ley, surjan de la iniciativa popular. El **Poder Popular** tiene por finalidad garantizar la vida y el bienestar social del pueblo, mediante la creación de mecanismos para su desarrollo social y espiritual, procurando la igualdad de condiciones para que todos y todas desarrollen libremente su personalidad, dirijan su destino, disfruten los derechos humanos y alcancen la suprema felicidad social.

MUNICIPIO. Unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

PLAN. Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos.

PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA NACIÓN. Instrumento de planificación, mediante el cual se establecen las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones dirigidas a darle concreción al proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República, a través de la intervención planificada y coordinada de los órganos y entes del Poder Público e **instancias del Poder Popular**, actuando de conformidad con la misión institucional y competencias correspondientes.

PODER POPULAR. Forma de ejercicio de gobierno fundamentada en el principio de soberanía y el sentido de progresividad de los derechos contemplados en la Constitución de la República, cuyo ejercicio y desarrollo está determinada por los niveles de conciencia política y organización del pueblo.

SISTEMA DEPORTIVO SOCIALISTA. Modelo deportivo correspondiente a la sociedad socialista del siglo XXI. Incluye la integración funcional del marco jurídico del **deporte**, mediante el conjunto de **planes**, políticas, programas y servicios deportivos asociados al deporte, la educación física y la recreación en Venezuela a escala nacional, regional, municipal y local.

SOCIALISMO DEL SIGLO XXI. Modo de relaciones sociales de producción centrado en la convivencia solidaria y la satisfacción de necesidades materiales e intangibles de toda la sociedad, que tiene como base fundamental la recuperación del valor del trabajo como productor de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas y lograr la suprema felicidad social y el desarrollo humano integral. Para ello es necesario el desarrollo de la propiedad social sobre los factores y medios de producción básicos y estratégicos que permita que todas las familias y los ciudadanos y ciudadanas venezolanos y venezolanas posean, usen y disfruten de su patrimonio o propiedad individual o familiar, y ejerzan el pleno goce de sus derechos económicos, sociales, políticos y culturales.

1. EL DEPORTE EN EL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI .

El nuevo marco jurídico sobre el municipio deportivo en Venezuela se inscribe en la propuesta de socialismo del siglo XXI, una nueva forma modelo de organización de los asuntos públicos y, en general, de la sociedad. Particularmente, este marco ha sido esbozado desde el 2007 y recogido en el Proyecto Nacional Simón Bolívar que comprende el Primero (2007-2013) y el Segundo (2013-2019) Plan de la Nación, así como, el Plan de la Patria que fue el Programa de Gobierno presentado por el candidato Hugo Chávez para las elecciones 2012, en las que resultó reelecto como presidente.

El **Sistema Deportivo Socialista** es el modelo deportivo correspondiente a la sociedad socialista del siglo XXI. Tiene como referencia y punto de partida el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) que dice:

> "*Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del sector privado de conformidad con la ley. La ley establecerá incentivo y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promueven a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país*" (1).

La base teórico-conceptual del **Sistema Deportivo Socialista** puede resumirse en los siguientes planteamientos (2):

1) Explícitamente, se define la inserción de la política deportiva -denominada como Sistema Deportivo Socialista- en el proyecto de socialismo del siglo XXI del Estado. La actividad física, el deporte y la recreación fomentan ideas y prácticas que constituyen una fuerza cultural, social y política extraordinaria para avanzar hacia el socialismo. Concretan y alimentan la Suprema Felicidad Social y la Nueva Ética Socialista, directrices establecidas en el Proyecto Nacional "Simón Bolívar", Primer Plan Socialista 2007-2013 y definidas de esta manera:

- **Nueva Ética Socialista:** La plena realización del socialismo del Siglo XXI supone un proyecto ético y moral socialista bolivariano, centrado en la configuración de una conciencia revolucionaria, en la necesidad de una nueva moral colectiva, que busca afianzar valores inalienables que deben estar presentes en nuestra vida cotidiana: **el amor**, amar al prójimo, aún cuando este no nos ame a nosotros; la **corresponsabilidad moral**, porque todos somos ética y moralmente responsables de lo que ocurre en la sociedad; el **ser social colectivo**, que no niega al ser individual pero lo trasciende positivamente, la conciencia de que el ser humano sólo puede realizarse en los otros seres humanos, del valor anterior nace el sentimiento de solidaridad, de desprendimiento personal que debe tener todo revolucionario; el **supremo valor de la vida**, que reafirma nuestra condición humanista; el valor del **trabajo creador y productivo**, como fuente de todas las cosas que el ser humano ha construido a lo largo de siglos. La ética en el fondo trata de la vida humana y busca esa fuerza creadora que nos haga sentir personas con dignidad, con todos esos derechos que nos hacen sentir solidarios con todos los seres humanos. El Proyecto Ético Socialista Bolivariano debe llevarnos a la construcción del hombre nuevo del Siglo XXI. Socialismo y hombre nuevo deben ser sinónimos. En definitiva, habrá socialismo cuando exista un hombre nuevo.
- **Suprema Felicidad Social**: El socialismo significa la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno. Su fin último es la suprema felicidad para cada ciudadano. La base de este objetivo fundamental descansará en los caminos de la justicia social, la equidad y la solidaridad entre los seres humanos y las instituciones de la República.

2) La práctica sistemática de la actividad física, el deporte y la recreación es un derecho social constitucional de la población, sustentado en los principios éticos de solidaridad, inclusión social, equidad, participación y corresponsabilidad, del socialismo del siglo XXI. Es una garantía y evidencia de la inclusión social, igualdad y bienestar colectivo.

3) La práctica sistemática del deporte y demás actividades físicas y recreativas vinculadas con la salud, contribuyen con el desarrollo integral del ser humano, mejoran la calidad de la vida y elevan el rendimiento del deporte competitivo nacional.

4) La satisfacción de necesidades y demandas de la población en materia de actividad física, deportiva, recreativa y para la salud, así como manifestaciones de carácter popular y reivindicativo cercanas al deporte para todos, será el resultado del trabajo mancomunado de los movimientos sociales urbanos y organizaciones deportivas de los diferentes niveles territoriales del país.

El gobierno del presidente Hugo Chávez le otorgó como nunca antes al deporte, a la educación física y a la recreación, un *status* significativo y lo convirtió en parte de los derechos sociales del venezolano. En términos de practicidad, se consideró superlativamente al sector como parte del gasto público social, aumentándose significativamente el presupuesto del Estado dedicado a la promoción y desarrollo el deporte en sus distintas manifestaciones por ejemplo, sólo en el año 2012 se invirtieron (1.588.607.470,9 US$) en programas en diversas áreas de actuación en materia deportiva [(3)].

2. DEPORTE Y MUNICIPIO EN EL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI .

La concepción del deporte en el socialismo del siglo XXI ha llevado al Estado a la articulación de múltiples formas de intervención deportiva, definidas en el artículo 111 de la Constitución como son el deporte formativo, deporte de rendimiento, y el deporte recreativo. Dichas formas de intervención se ven reflejadas no sólo en acciones específicas para cada área, sino, también, en la descentralización de las competencias partiendo de lo que hoy se entiende como núcleo de la organización social del Estado Venezolano denominado Poder Popular o Estado Comunal. Este Poder Popular a pesar de no estar planteado explícitamente en el articulado del texto constitucional, invoca el poder constituyente -del cual derivó la promulgación de la Constitución vigente- en los Artículos 62 y 184 que sustentan el régimen de trasferencias de competencias a las comunidades a escala regional, municipal y local.

En términos normativos, la CRBV enfatiza un modelo de democracia sustentada en lo participativo y protagónico, como *némesis* de la democracia representativa. Parece oportuno acotar, que la organización y normativa de la educación física, el deporte y la recreación se imbrican con el devenir del nacimiento de un nuevo modelo de Estado para Venezuela que en adelante se irá despejando, teniendo claro que este proceso se encuentra en pleno desarrollo. El modelo deportivo venezolano, a partir de la promulgación de la CRBV, va mucho más allá de la concepción neoliberal del deporte (reducida a fines fundamentalmente competitivos en sus etapas de captación, preparación y profesionalización del deportista, una práctica eminentemente excluyente) y se convierte en una herramienta de inclusión usada como política social para la promoción de la salud, la recreación y la educación, cuestión vista en la organización de la estructura deportiva vigente. Para muestra de la conexión jurídica con la instrumental léase la misión del órgano rector del deporte venezolano, que se indica a continuación.

> *"El Ministerio del Poder Popular para el Deporte es el órgano de la Administración Pública Nacional, responsable de formular la política deportiva nacional, a cuyos efectos le corresponde normar, coordinar, planificar y fomentar el desarrollo sistemático de las actividades físicas y deportivas en todo el territorio nacional, como política de recreación y salud pública, en coordinación con el Ministerio del Poder Popular para la Salud; estimular el desarrollo del deporte escolar y la educación física en coordinación con el Ministerio del Poder Popular para la Educación;*

> *colaborar en las actividades de alto rendimiento; evaluar y regular las entidades deportivas del sector público y el sector privado…."* [4]

En materia de inclusión, mejora de la calidad de vida y autogestión, la redefinición del marco normativo donde se sustentan las políticas deportivas municipales en el país posee fundamentos sociales, políticos y jurídicos. En ese sentido, en cuanto a su visión y misión, encuentran su sustrato no sólo en directrices nacionales, atiende también, a una concepción internacional de la actividad. En el caso del deporte municipal venezolano su definición posee una doble justificación; en el ámbito internacional se suscribe a todas las directrices políticas y normativas que parten del proyecto internacional denominado Deporte Para Todos y a escala nacional de la concreción de nuevas políticas públicas nacionales en el área.

La inclusión de políticas municipales en el sector deportivo se enmarca en un plano internacional dentro del programa Deporte para Todos, término que se origina pasada la segunda mitad del siglo XX, dentro de múltiples discusiones en el seno de instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Consejo Internacional de la Educación Física y la Ciencia del Deporte de la UNESCO, la Federación Internacional de Educación Física (FIEP), entre otras, que participaron en la definición de lo que en ese momento se perfilaba como Deporte para Todos. Las políticas de Estado en el ámbito deportivo estaban enmarcadas desde 1896 con el reinicio del ciclo olímpico moderno bajo un halo exclusivamente competitivo, lo que despertó inquietudes en varias organizaciones, entre ellas las anteriormente nombradas que apostarían por la búsqueda de vías de acceso público paralelas al deporte de élite. El hecho de que jurídicamente a partir de 1948 la Organización de Naciones Unidas para la Educación de la Ciencia y de la Cultura, ampliase su definición del deporte competitivo orientada hacia la recreación, la preservación de la salud y la educación trasladándola de manera intacta a la mayoría de textos constitucionales de países desarrollados y no desarrollados.

Haciéndose eco de ello, en Venezuela la política deportiva municipal forma parte de la concreción de nuevas estrategias nacionales en el área. A partir de lo expresado en el Plan General del Deporte 1999/2007 [5], esta realidad deportiva nacional se definió primariamente en nueve (9) políticas generales descritas, ubicando dos enunciados que justifican la acción del Programa Deporte Para Todos, marco del deporte municipal.

- Ampliar el espacio político y social del deporte dentro de la gestión del Estado venezolano, para revalorizar y repotenciar el lugar que ha ocupado la actividad deportiva dentro de la agenda de los asuntos públicos y en el contexto de la sociedad civil.
- Masificar la actividad deportiva incorporando el deporte recreativo y para la salud a grandes grupos poblacionales, de todas las edades, sexo y procedencia social (estudiantil, laboral, indígena, campesino, militar, comunal, penitenciario, discapacitado y tercera edad), ofreciendo opciones aptas para satisfacer todas las necesidades y aficiones para la práctica de actividades físicas adaptadas a sus posibilidades en ambientes urbanos y rurales.

El Instituto Nacional del Deporte, como órgano dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Deporte (en adelante I.N.D), siempre ha considerado al programa de Deporte para Todos como imprescindible para llevar a cabo lo contemplado en la

CRBV, en cuanto al derecho inalienable al deporte, pues es considerado "*el conjunto de actividades físicas diversas, realizadas permanentemente con propósitos recreativos o de acondicionamiento físico por grandes grupos poblacionales, de todas las edades, ambos sexos, y cualquier procedencia social*" [(6)] el municipio, olvidado casi en su totalidad como pieza fundamental para crear una base sólida de practicantes y como espacio de reproducción de una verdadera cultura deportiva, se refunda al menos en materia de deportes. El aumento progresivo de la atención a la municipalidad deportiva se nota como se ha mencionado en otros apartes, en el desarrollo de algunos elementos derivados de la CRBV, como los establecidos en la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011), la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010), y el conjunto de Leyes del llamado Poder Popular, entre las que se cuentan, la *Ley Orgánica del Poder Popular* (2010), la *Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular* (2010), la *Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010)*, y la *Ley de las Comunas y la Ley de los Consejos Comunales (2009)*.

Para el Estado venezolano no se concibe el desarrollo del concepto de Socialismo del siglo XXI sin dos cuestiones fundamentales: la primera el desarrollo de un concepto de desarrollo amparado en una agenda inclusiva y de mejoras sociales para el ciudadano y por otro lado, la transferencia de poder al pueblo no en términos de representación, sino más bien, de participación directa en los asuntos públicos, en lo político, administrativo, de generación de riqueza y de mejora de bienes y servicios. Estos elementos se encuentran insertos en el documento denominado Segundo Plan Socialista, de la Patria para el período 2013-2019, que define cinco grandes objetivos históricos, resumidos a continuación:

1. Defender, expandir y consolidar la independencia nacional, continuación de la construcción del Socialismo Bolivariano del siglo XXI.
2. Construir un país potencia en lo social, político y económico.
3. Contribuir al desarrollo de una nueva geopolítica internacional.
4. Preservar la vida en el planeta.
5. Salvar a la especie humana.

De especial importancia para el municipio, es lo expresado en el segundo objetivo histórico, referido a la relación especial de la construcción de un nuevo modelo de sociedad, el logro de la suprema felicidad posible y servicios específicos entre los que se cuenta el deporte [(7)]:

> *"…. se prefigura en las formas de construcción del socialismo nuestro para alcanzar la suprema felicidad social del pueblo, esto pasa, en primer lugar, por acelerar el cambio del sistema económico, trascendiendo el modelo rentista petrolero capitalista al modelo económico productivo socialista, dando paso a una sociedad más igualitaria y justa, rumbo al socialismo, sustentado en el rol del Estado Social y Democrático, de Derecho y de Justicia, con el fin de seguir avanzando en la plena satisfacción de las necesidades básicas para la vida de nuestro pueblo: la alimentación, el agua, la electricidad, la vivienda y el hábitat, el transporte público la salud, la educación, la seguridad pública, el acceso a la cultura, la comunicación libre, la ciencia y la tecnología, el deporte, la sana recreación y al trabajo digno, liberado y liberador*".

Es vital para comprender el rol del municipio en el marco del Socialismo del Siglo XXI, la cuestión planteada en el segundo objetivo histórico del Plan de la Patria, cuando se inscribe la agenda normativa con énfasis en un concepto medular, como lo es "la Justicia Social". En ese contexto, el deporte adquiere orientaciones distintas al constituirse medio y fin para el desarrollo de una nueva cultura nacional desde lo local. Estos principios quedan aún más claros cuando se extraen los objetivos específicos (operativos), que los hacen posibles: *Consolidar y expandir el poder popular y la democracia socialista.* Se trata de convocar y promover una nueva orientación ética, moral y espiritual de la sociedad, basada en los valores liberadores del socialismo: lograr la irrupción definitiva del Nuevo Estado Social y Democrático, de Derecho y de Justicia.

La consolidación del Poder Popular en el caso del deporte municipal encuentra una experiencia significativa debido a la capacidad aglutinadora de la actividad, vista por el Estado para el inicio de un verdadero sistema de transferencia de responsabilidades a las comunidades organizadas. Este elemento se observa en la utilización de categorías de efectividad social empleadas en la planificación pública del sector. El Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD) propone actualmente **Las Líneas Generales del Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física** (2013/2025), donde se enumeran a continuación sus principios rectores a saber[(8)]:

- *Inclusión social en el sector deporte:* Se debe garantizar la democratización del deporte, y en este sentido, que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan acceder a los recursos necesarios que les permitan disfrutar de la práctica del deporte y la actividad física.
- *Deporte, actividad física y educación física como medios para mejorar la calidad de vida y la salud:* La mejora en la calidad de vida debe constituirse en uno de los argumentos más poderosos para la práctica del deporte, la actividad física y la educación física.
- *Participación del Poder Popular como base de la gestión pública deportiva: S*e generarán las condiciones necesarias para garantizar que la iniciativa popular, en el ejercicio de la gestión social, asuma funciones, atribuciones y competencias de administración, prestación de servicios y ejecución de obras, mediante la transferencia desde los distintos entes político-territoriales hacia los autogobiernos comunitarios, comunales y los sistemas de agregación que de los mismos surjan.
- *Deporte competitivo en todos los ámbitos del sistema:* Se fomentará la práctica metódica del ejercicio físico con la finalidad de lograr un mejor desempeño, competencia y/o representación por la búsqueda de nuevas y diferentes formas de mejorar los niveles de aprendizaje y competencia.

De especial interés para el estudio del deporte en el municipio, se establecen en el marco de sus competencias el desarrollo de los tres principios rectores antes señalados, los que recalcan el principio de inclusión de grandes contingentes de personas a la práctica deportiva, el aprovechamiento del deporte, la educación física y la recreación para mejora de la calidad de vida y (un tema considerado medular en el marco del socialismo del siglo XXI) el manejo de los asuntos públicos en materia de bienes y servicios por parte de los ciudadanos organizados en dos figuras que se explican más adelante: los Consejos Comunales y las Comunas.

Las Líneas Generales del Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2013/2025) se enfocan, como directriz central, en la elevación de Venezuela como Potencia Deportiva del Siglo XXI, basándose en la *masificación* de la educación física, la actividad física y el deporte. Este elemento reúne conceptualmente categorías expresadas en el Proyecto Nacional Simón Bolívar y el Segundo Plan Socialista del Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013/2019, que de manera sistémica confluyen en la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011) [(9)]. Estos objetivos suponen el inicio de un proceso de transformación en la promoción, organización y administración del deporte y la actividad física como servicios públicos, reconociéndolos como derecho fundamental de los ciudadanos y ciudadanas y como un deber social de Estado. En este sentido, el Estado se orienta hacia la construcción de un modelo deportivo que se fundamenta en los principios del Socialismo del siglo XXI.
Si hablamos del fortalecimiento de las responsabilidades ciudadanas debemos puntualizar que en el caso del municipio en materia de educación física, deporte y recreación, al cumplimiento de las tradicionales atribuciones de las funciones del municipio planteadas en la CRBV y en la Ley Orgánica del Régimen Municipal vigente [(10)] (reformada por última vez en el año 2010), se suman las nuevas atribuciones planteadas con la conformación del Poder Popular. Esto en adelante, se plantea de la siguiente manera:

Con respecto a las atribuciones tradicionales del Municipio, la CRBV plantea en el Artículo 168, en primer término, que el municipio es considerado como la unidad territorial y política primaria dentro de la organización nacional, es el lugar donde se materializan las acciones continuas y cotidianas de todos los ciudadanos venezolanos. Por tanto, se considera el principal sujeto de acción de las políticas del Estado. En materia de autonomía el mismo artículo 168 de la CRBV le atribuye como funciones las siguientes: la elección de sus autoridades, la gestión de las materias de su competencia, la creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

La *Reforma de la Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010), establece en su articulado que el municipio constituye la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional establecida en una extensión determinada de territorio. Tiene personalidad jurídica y su representación la ejercerán los órganos determinados por dicha ley. En este sentido, el municipio, también llamado municipalidad, es jurídicamente una persona de derecho público, constituida por una comunidad humana, asentada en un territorio determinado, que administra sus propios y determinados intereses, y que depende siempre en mayor o menor grado, de una entidad pública superior: el Estado nacional o provincial. En materia de bienes y servicios le corresponde al municipio regentar lo planteado en el Artículo 178 de la CRBV, resaltando a los efectos de este trabajo los numerales 1 y 2:

- Ordenación territorial y urbanística; patrimonio histórico; vivienda de interés social; turismo local; parques y jardines, plazas, balnearios y otros sitios de recreación; arquitectura civil, nomenclatura y ornato público.
- Salubridad y atención primaria en salud, servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; educación preescolar, servicios de integración familiar del discapacitado al desarrollo comunitario, **actividades e instalaciones culturales y deportivas.**

Las actuaciones del municipio en materia de deporte se orientan bajo la corresponsabilidad de las competencias descritas sin menoscabo de las competencias nacionales o municipales que se definan en la ley conforme a la CRBV. Más adelante, incluso en la recientemente aprobada *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011), en sus Artículos 4 y 5 indica que sumado a las competencias tradicionales en materia de servicios se suman el régimen e transferencia al Poder Popular.

Con respecto al Poder Popular, es uno de los principios rectores del programa que instaura el Estado participativo y protagónico adelantado por el Gobierno Nacional, y que, desde el año 2005 se entiende como Socialismo del siglo XXI. Así, la expresión Poder Popular ha estado asociada a la participación ciudadana en la ejecución de ese modelo político, y de allí su identificación formal con el sistema de democracia participativa, y en concreto, con el preámbulo de la CRBV como los artículos 62, 70 y 184 de la Constitución de 1999. La idea subyacente es la de democracia directa: si el pueblo es el titular de la soberanía, por ello, todo poder público tiene carácter "popular".

En retrospectiva:

- Se puede colocar como punto de arranque el año 2006, con la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales (concebidos estos como órganos de administración pública municipal administrados de manera directa por los miembros de una comunidad). La materialización de un espacio de gestión de las decisiones y los recursos en las comunidades, otorgó legalmente la definición de Consejo Comunal, las áreas de atención y la sujeción a determinados mecanismos para la administración de los recursos otorgados por el Estado.
- En el año 2007, se continúa con el desarrollo político administrativo del concepto del Poder Popular por la decisión del Poder Ejecutivo venezolano de calificar a todos los Ministerios como "Ministerios del Poder Popular". Además, este concepto también quedó desarrollado en el Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

Este plan, aprobado por la Asamblea Nacional, asumió el contenido primario del término incluyendo la participación directa del pueblo en asuntos públicos como principio rector del modelo socialista. Debido al hecho de que el deporte se considera política social en el país, ha sido insistente la incorporación de sus orientaciones para lograr el cumplimiento de derechos sociales de manera justa y equitativa, tal y como se expresa en los planes de la nación 2001/ 2007, 2007/ 2013, 2013/2019, que buscan una mejora de la calidad de vida para todos, seguridad social universal, vivienda y ambiente seguro, acceso a la cultura, además de universalizar el deporte, y la atención a la pobreza extrema, entre otros.

El desarrollo del Poder Popular ha seguido estas directrices. Un hito importante fue la sanción de una nueva *Ley Orgánica de los Consejos Comunales* (2009) [11]. La figura de estos Consejos no sufrió mayor modificación, aun cuando sí se reformó notablemente su función, pues ahora, su función, según se hace explícita, es la de colaborar con el modelo socialista, como estructuras del Poder Popular. Asimismo, de acuerdo con la Constitución, esta función estará sujeta a aun intenso control del Ministerio del Poder Popular para las Comunas. El artículo 184 de la Constitución permite la transferencia de competencias de Estados y Municipios hacia la comunidad organizada, lo que es concebido como una forma de descentralización, distinta a la transferencia de

competencias del Poder Nacional a los Estados y Municipios. Sobre este régimen, la *Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno* (2010) [12] incorporó expresamente el Poder Popular (y dentro de él a los Consejos Comunales) a la descentralización regulada en el Artículo 184 de la CRBV.

El concepto de transferencia de competencias modifica sustancialmente el concepto constitucional de descentralización como transferencia de competencia a Estados y Municipios, y establece, ahora, que la descentralización es la transferencia de competencias al Poder Popular, y en especial, a los Consejos Comunales. En definitiva, la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010) condensó la visión del Poder Popular como principio del modelo socialista, de acuerdo con lo planteado en la propuesta de reforma constitucional de 2007, el Plan de la Nación 2007-2013 y la Ley Orgánica de los Consejos Comunales de 2009. Así, el Poder Popular emerge, en estos instrumentos legales, como la participación directa del pueblo, a través de las organizaciones previstas para tal fin, para la construcción del socialismo. Conviene puntualizar que una de las innovaciones propuestas en el marco del ejercicio del poder popular o comunal insisten en la creación y fortalecimiento de instancias creadas para la promoción, organización y desarrollo del gobierno local, en el caso de la actividad física y el deporte, a partir de las iniciativas del pueblo organizado, conforme a las disposiciones legales del derecho privado o las que rigen la organización del Poder Popular, siendo esta cuestión una materia obligatoria de la gestión municipal.

3. ATRIBUCIONES DEL MUNICIPIO EN MATERIA DE DEPORTES, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN .

Como se ha querido explicar, en materia de deporte, educación física y recreación existe una ampliación del régimen de competencias del municipio, expresado en la existencia de las tradicionales responsabilidades de los llamados Institutos Autónomos Municipales de Deportes planteadas en la CRBV y leyes orgánicas, como las que se le atribuyen en el marco de la reforma del Estado con la incorporación del Poder Popular. Este fenómeno de ampliación se percibe no sólo en el caso del deporte, sino también en materia de salud, vivienda, educación en todos sus niveles por ser estas áreas estratégicas de cualquier política social.

3.1. Atribuciones del municipio

El artículo 2 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) establece que este espacio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados. En el caso de las organizaciones del Poder Popular, se concibe según lo dispuesto en el artículo 19 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010), que además de los municipios, son entidades locales territoriales la Comuna, los Distritos Metropolitanos, las Áreas

Metropolitanas y las Parroquias y demarcaciones dentro del territorio del Municipio, tales como la Urbanización, el Barrio, el Consejo Comunal, la Aldea y el Caserío.

En materia de deportes le compete al municipio como se ha mencionado, lo establecido en el artículo 168 de la CRBV quien atribuye como funciones la gestión de las materias de su competencia. En este sentido, son competencias en materia de deporte, educación física y recreación las referidas en el artículo 56 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) en cuanto a la ordenación territorial de los espacios, como la construcción uso y mantenimiento de instalaciones deportivas. Estas mismas competencias son definidas en la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011), en su artículo 5 cuando reafirma las tradicionales competencias del municipio como son: la administración, mantenimiento y dotación de las instalaciones deportivas y en las políticas públicas de fomento y masificación de la actividad física, la educación física, el deporte, así como el alto rendimiento deportivo.

Existe, como se ha referido, una ampliación de sus competencias en atención al Poder Popular, lo ya expresado en el artículo 19 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal (*2010), se reafirma en el artículo 5 de la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011), cuando el Estado establece una sucesión de responsabilidades con las figuras asociativas del nuevo poder. En ese sentido, los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, estatal y municipal con competencia en materia de deporte, actividad física y educación física, facilitarán la participación popular en la gestión pública, debiendo impulsar la transferencia así como estimular el control social de éstas. Este régimen de transferencias es claro en delinear que la función principal del referido Poder Popular se centra en la promoción de una actividad sistemática de masificación de las prácticas corporales. En adelante, esto supone no sólo la ejecución de programas y proyectos de atención a la comunidad, sino también de los espacios dedicados al desarrollo de estas prácticas corporales.

3.2. La creación de las organizaciones municipales de deporte

Se debe en primera instancia manifestar que las mismas organizaciones deportivas municipales las podemos dividir en dos renglones, las de dependencia directa del poder ejecutivo municipal como es el caso de los Institutos Autónomos Municipales de Deporte y las derivadas del Poder Popular como son los Consejos Comunales y las Comunas.

En atención a las instituciones dependientes del ejecutivo regional y municipal, se establece lo dispuesto en el artículo 54 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) para la creación de instituciones públicas del poder ejecutivo, que expresa que las ordenanzas municipales determinarán el régimen organizativo y funcional de los poderes municipales según la distribución de competencias establecidas en la Constitución de la República, en esta Ley y en las leyes estadales. De allí que la totalidad de Institutos Autónomos Municipales de Deporte se creen por esta vía. El artículo 72 de la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) establece la creación de institutos autónomos mediante la iniciativa reservada y debidamente motivada del alcalde o alcaldesa, mediante ordenanza (en esto incurren los llamados Institutos Autónomos Municipales de Deportes).

3.3. Las organizaciones pertenecientes al Poder Popular

La Ley Orgánica del Poder Popular (2010), en su artículo 10 menciona que las expresiones organizativas del Poder Popular son integraciones de ciudadanos y ciudadanas con objetivos e intereses comunes, constituidas desde la localidad, de sus referentes cotidianos de ubicación o espacios sociales de desenvolvimiento, que de manera transitoria y en base a los principios de solidaridad y cooperación, procuran el interés colectivo. Se reconocen para este fin como instancias del Poder Popular ya creadas las referidas en el artículo 15 de la misma ley en el siguiente orden:

- **El Consejo Comunal,** como instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.
- **La Comuna,** espacio socialista que como entidad local es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable contemplado en el Segundo Plan Socialista de Desarrollo, Económico y Social de la Nación.

Es evidente que la conformación de un nuevo sistema social que promueve reivindicaciones sociales basadas en el concepto de Justicia Social y promoción de una cultura de la participación amerita no sólo el desarrollo de un sustrato filosófico y político, sino que además, necesita, a su vez, formas de materialización. En el caso del deporte la nueva *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011), en su artículo 4 resuelve la transferencia de competencias al Poder Popular a las organizaciones creadas por vía de ley, la misma ley concibe como formas organizativas las dispuestas en el artículo 34 parágrafo 2, entendidas como.

> "*Las instancias organizativas de cada comunidad y de las comunas encargadas de orientar, organizar y promover entre sus habitantes la práctica de la actividad física y el deporte. Mediante éstas, el Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, atiende las necesidades deportivas de cada comunidad. Corresponden a ésta clasificación: los comités de recreación y deportes de los consejos comunales, los consejos de actividad física y deporte de Las comunas, así como otras organizaciones similares promotoras de la actividad física y el deporte*".

Las dos instancias operativas denominadas comités de recreación y deportes de los Consejos Comunales, los Consejos de Actividad Física y Deporte de las comunas, poseen un régimen general de competencias planteadas en la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011) y en dos instrumentos especiales que le otorgan un rango especial: la *Ley de los Consejos Comunales* (2009) y la *Ley de las*

Comunas (2010). *La Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011) en su artículo 35 establece que los Comités de Recreación y Deporte de los Consejos Comunales son equipos de trabajo fundamentales de la política nacional de promoción y desarrollo del deporte y la actividad física. Sólo se reconocerá un Comité por Consejo Comunal y le compete:

- Determinar las necesidades de cada comunidad en materia de deportes y actividades físicas y elaborar el proyecto de plan anual que será aprobado por cada comunidad.
- Llevar el censo de clubes constituidos en cada comunidad, docentes deportivos, entrenadores, entrenadoras, instructores, instructoras, deportistas, promotores deportivos y promotoras deportivas, dirigentes deportivos y de infraestructura para la práctica de deportes y actividades físicas en sus localidades.
- Presentar los proyectos deportivos de actividad física de cada comunidad ante el colectivo de coordinación comunitaria, para elevarlo ante las instancias que componen el Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física.
- Cogestionar el servicio público deportivo en su comunidad, previa transferencia o asignación de competencias y atribuciones acordadas por las autoridades públicas municipales, estatales o nacionales.
- Aportar la información del censo comunal al Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física.
- Organizar ligas de cada deporte en la comunidad, que reúnan tres o más clubes por disciplina o especialidad deportiva.

Este Comité prevé una participación en la planificación de las actividades operativas del Consejo Comunal ya recogidas en la *Ley de Consejos Comunales* (2009), que en su artículo 9, cuando define un espacio para el deporte en la gestión de los asuntos deportivos comunitarios, asume la figura del Comité como una instancia operativa al establecer que la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas determina y elige el número de voceros o voceras de acuerdo a la cantidad de Comités de trabajo que se conformen en la comunidad, tales como: Comité de Salud; Comité de Educación, Comité de Tierra Urbana o Rural, Comité de Vivienda y Hábitat, Comité de Protección e Igualdad Social, Comité de Economía Popular, Comité de Cultura, Comité de Seguridad Integral, Comité de Medios de Comunicación e Información, **Comité de Recreación y Deportes**, Comité de Alimentación, Mesa Técnica de Agua, Mesa Técnica de Energía y Gas, Comité de Servicios y cualquier otro que considere la comunidad de acuerdo a sus necesidades.

Parece oportuno hacer una aclaración; aunque la *Ley de Consejos Comunales* no establece, salvo su conformación, las competencias de los Comité de Recreación y Deportes del Consejo Comunal, la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (*2011), sí en cambio les establecen un conjunto de responsabilidades. Con respecto a los Consejos de Actividad Física y Deportes de las Comunas, la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011) establece en su artículo 37 que es la instancia organizativa que integra a los Comités de Recreación y Deporte de los Consejos Comunales ubicados en el ámbito de una comuna determinada. En este espacio, dichas organizaciones coordinan y articulan

conjuntamente la política de promoción y desarrollo del deporte, la actividad física y la educación física en las comunas.

3.4. La planificación y presupuesto de órganos deportivos municipales

Se debe tener en cuenta que el Estado prevé una estructura para el otorgamiento de recursos, donde prevalece como criterio fundamental la unidad entre las acciones, los recursos y los regímenes aprobatorios de los planes desde lo nacional hasta lo municipal. En ese sentido, la *Ley Orgánica del Régimen Municipal* (2010) establece, en su artículo 10, que el municipio forma parte del Sistema Nacional de Planificación y se adscribe a las leyes que de ella se derivan para promover la coordinación, consolidación e integración equilibrada de la actividad planificadora. Lo dispuesto en materia de gestión deportiva para los Órganos del Poder Ejecutivo Municipal, como para los órganos del Poder Popular se concreta en planes operativos o proyectos, que son revisados y sometidos para su aprobación por los llamados Consejos Locales de Planificación, regulados para sus efectos en la *Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública*, (2010) [(13)] y en las prerrogativas de la *Ley Orgánica de Planificación y Poder Popular* (2010) [(14)].
Para la formulación y evaluación de los proyectos ante las instancias correspondientes, se parte de la discusión colectiva de las propuestas en proyectos y planes a escala nacional, municipal y comunal. Para esto, el Sistema Nacional de Planificación de Políticas Públicas, según la *Ley Orgánica de Planificación y del Poder Popular* (2010) en su artículo 10 establece que integran jerárquicamente el Sistema Nacional de Planificación los siguientes órganos: el Consejo Federal de Gobierno, los Consejos Regionales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, los Consejos Locales de Planificación Pública**,** los Consejos de Planificación Comunal.

A escala municipal, los Consejos Locales de Planificación Pública constituyen la mesa para la discusión y aprobación de proyectos y planes en las áreas correspondientes, en materia de deporte, de los proyectos diseñados y propuestos por los Comités de Recreación y Deportes y agrupados bajo las distintas comunas. El Consejo Local de Planificación Pública es, según la ley, el órgano encargado de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes municipales, en concordancia con las directrices o lineamientos que establezca el Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación y los demás planes nacionales, regionales y municipales. De esta manera se garantiza la participación protagónica del pueblo en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, en articulación con el Sistema Nacional de Planificación. A su vez son discutidas estas propuestas con los Comités de Recreación y Deportes de las comunas. En los niveles macro, meso y micro, el deporte, la educación física y la recreación, se insertan de manera sistémica en los planes regionales, municipales y locales de planificación. En esta medida, son canalizadas las inquietudes en materia de uso y mantenimiento de espacios deportivos y recreativos, como de servicios de atención a grupos poblacionales previstos en la CRBV.

En el ámbito comunal, la *Ley Orgánica de Planificación y del Poder Popular* (2010), en su artículo 40 establece que las materias de planificación incluida el deporte, la educación física y la recreación se insertan en el Plan Comunal de Desarrollo, definido como un instrumento de gobierno que permite a las comunas establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a las directrices

pautadas en el Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Para el desarrollo de estas propuestas se emplean criterios metodológicos en la formulación de los proyectos (enfoque marco lógico), debido a la formalidad que se debe emplear en la solicitud de los recursos. En atención a lo antes señalado, la *Ley Orgánica de Planificación y del Poder Popular* (2010) establece en su artículo 15 la planificación participativa, como la metodología del ciclo comunal que consiste en la aplicación de las fases de diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social, con el objeto de hacer efectiva la participación popular en la planificación, para responder a las necesidades comunitarias y contribuir al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad.

4. PERSPECTIVA EN EL DEPORTE MUNICIPAL EN VENENZUELA .

En Venezuela el nuevo escenario en el que se construye el denominado Socialismo del Siglo XXI, apuesta por la materialización de políticas distintas en materia de deporte, educación física y recreación, mediante el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de los asuntos deportivos. Definido en el ordenamiento legal vigente (desde la CRBV, hasta las leyes, políticas y planes que derivan del texto constitucional), este modelo se sustenta en términos sistémicos en el desarrollo del deporte desde lo local hasta lo nacional, con una visión en teoría distinta al ya consumado deporte de élite. Dicha visión amplía las dimensiones del acostumbrado deporte rendimiento-record-campeón, multiplicando los usos de dicha actividad, hacia lo educativo y recreativo con fines principalmente sociales en el sentido más reivindicativo posible en cuanto a la garantía de esta actividad como política y derecho social de los venezolanos.

En ese sentido, las funciones del nuevo modelo propuesto y con especial énfasis en la realidad municipal, debe soportarse en concreciones, susceptibles de ser evaluadas para su perfeccionamiento y desarrollo ya que hasta la fecha se cuenta con la fortaleza de un marco jurídico que incluye al deporte, la educación física y la recreación dentro de su espectro, empero, que soslaya la promoción incesante de la organización de los actores que ya están propuestos por vía de ley y que necesitan ser materializados en una gestión gubernamental eficiente. Esta gestión gubernamental amparada en la ley debe entre otras cosas, impulsar la construcción de un paradigma del deporte, la educación física y la recreación distinto al predominante, que desarrolle cualidades como la lealtad, cooperación, disciplina, honestidad, respeto y compromiso social, una cultura de salud pública donde la actividad física en sus diferentes vertientes sea utilizada como herramienta para la mejora de la calidad de vida, un deporte que como escenario primigenio de la capacidad gregaria del hombre, que promueva en su sinergia las nuevas forma de organización e integración popular de las comunidades. Se generarán, así, espacios de convivencia con sentido de pertenencia, una realidad que respete las diferencias antropológicas auténticas derivadas de la identidad nacional como una forma de rescatar el elemento lúdico de la actividad física. En atención a lo señalado se proponen en el corto y medio plazo las siguientes líneas de acción.

- El impulso de un Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2013/2025), sobre la base de resultados medibles de manera cuantitativa y cualitativa.
- La puesta en marcha del Sistema y subsistemas de gestión planteados en el marco de la *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física* en los niveles nacional, regional municipal y local.
- El desarrollo de planes en los distintos Consejos de Planificación con rigurosidad científica, garantizando el derecho de cada ciudadano a lograr el más completo desarrollo integral.
- Capacitación de los actores involucrados en el desarrollo de planes y proyectos en el área a escala municipal mediante planes de formación continua y actualización en materia de Deporte, Educación Física y Recreación.
- Coadyuvar en la formación de Comités de Recreación y Deporte de los Consejos Comunales y Comunas e involucrarlos en la contraloría social de la infraestructura, dotación, alimentación, entre otros. Asimismo, los deportistas deberían tomar parte en el proceso de toma de decisiones.
- Diseñar una política de información y comunicación por parte del Ministerio con competencias en el Deporte, para el conocimiento de los distintos instrumentos legales que favorecen el desarrollo y gestión de los órganos del municipio deportivo y poder popular.

En resumidas cuentas, desarrollar un acompañamiento de las instancias de gestión deportiva municipal y popular que garantice la construcción de una sólida estructura organizada que aplique los preceptos legales planteados en la normativa legal vigente.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial del 30-12-1999, N° 36.860.
2. ALTUVE MEJÌA, Eloy. (2011). Metodología y análisis de la política pública. Propuestas. Caso Venezuela Deporte 1999-2010. Maracaibo. Colección Textos Universitarios. Ediciones del Vice-Rectorado Académico. Universidad del Zulia. ALTUVE MEJÌA, Eloy. (2012). Deporte y Revolución Bolivariana en Venezuela: 1999-2011. Metodología, análisis y evaluación de la política deportiva del gobierno del presidente Hugo Chávez. Propuestas. Saarbrücken-Alemania: Editorial Académica Española.
3. INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE (2013). Política Presupuestaria del año 2013. Disponible en www.ind.gov.ve. (01/02/2013).
4. INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE (2013). Misión del Ministerio. Disponible en www.ind.gov.ve. (01/02/2013).
5. INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE. (1999). Plan General de Deporte 1999/2007. Caracas.
6. INSTITUTO NACIONAL DEL DEPORTE. (1999). Plan General de Deporte 1999/2007. Caracas.
7. CHÁVEZ, H (2012). Segundo Plan Socialista de la Patria para el período 2013-2019. Caracas.

8. Líneas Generales del Plan Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física (2013-2025). En www.ind.gov.ve. Consultada el 01/02/2013.
9. LEY ORGÁNICA DE DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y EDUCACIÓN FÍSICA (2011). Gaceta oficial. 22/08/2011.
10. LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN MUNICIPAL (2010). Gaceta Oficial Nº 6.015 28/12/2010.
11. LEY DE LOS CONSEJOS COMUNALES (2009). Gaceta No 39.335, 28 11/12/2009. LEY DE LAS COMUNAS (2010). Gaceta Oficial.6.011. 21/12/2010.
12. LEY DE LOS CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA. (2010). Gaceta Oficial N° 6.017 30/12/2010.
13. LEY ORGÁNICA DEL PODER POPULAR (2010). Gaceta oficial. 09/12/2010.
14. LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y POPULAR. (2010). Gaceta Oficial Nº 6.011 21/12/2010.